



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12,  
Ugel 06 - ATE, 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Juana Teresa Córdova Ríos

**ASESOR:**

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza

**SECCION:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

PERÚ- 2017

**Miembro de jurado**

Dra. Flor de Maria Sanchez  
Presidente

Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo  
Secretario

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza  
Vocal

### **Dedicatoria**

Dedicado a mi familia, el motivo principal que con constante aliento ha permitido lograr la culminación de mis estudios de post grado.

### **Agradecimiento**

Agradezco infinitamente a nuestro creador, por darme la sapiencia y fortaleza para seguir adelante profesionalmente.

A todos los docentes de la Universidad Cesar Vallejo que de una u otra forma compartieron sus conocimientos, para lograr mis metas, a mis padres y mi hermano que siempre me brindan su apoyo incondicional.

### **Declaración de Autoría**

Yo, **Juana Teresa Córdova Ríos**, estudiante de la Escuela de Posgrado, de la mención de **Maestría en Gestión de Administración de la Educación**, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades directivas y Clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017”, presentada, en 173 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de junio del 2017

---

Juana Teresa Córdova Ríos

DNI: 16125775

## **Presentación**

Este trabajo de investigación se rige en cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Grado de Maestra en Educación con Mención en Administración de la Educación de la Universidad Privada “César Vallejo”, y que se pone a su disposición la tesis titulada “Habilidades directivas y clima institucional en la red 12, Ugel 06 – Ate 2017” donde se desarrollaron los capítulos y contenidos que se desarrollan siguientes:

En esta investigación se desarrolló el Capítulo I donde se exponen los antecedentes, la fundamentación científica, técnica y humanística, así como la justificación, problema, hipótesis y objetivos tanto el general como los específicos que se ha logrado alcanzar con esta investigación.

El capítulo II, contiene el marco metodológico que explica la conceptualización de las variables, su operacionalización, metodología, tipo de estudio, diseño, población (muestra y muestreo), técnicas e instrumentos de recolección de datos (con su respectiva validez y confiabilidad), métodos de análisis de datos y aspectos éticos.

Con respecto a los resultados, se muestra una descripción basada en medidas de frecuencia, reflejada en tablas y figuras y las pruebas de correlación de Spearman, que corroboran las hipótesis. En los siguientes capítulos se desarrolló la discusión, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas.

Como parte complementaria están los anexos, donde se adjuntan ellas matrices, los instrumentos de investigación, las fichas de validación, así como la base de datos de la variable y otras evidencias de la investigación.

**La autora**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I Introducción	13
1.1. Antecedentes	14
1.1.1. Antecedentes internacionales	14
1.1.2. Antecedentes nacionales	17
1.2. Fundamentación científica	19
1.2.1. Variable habilidades directivas	29
1.2.2. variable clima institucional	46
1.3. Justificación	64
1.3.1. Justificación teórica	64
1.3.2. Justificación práctica	64
1.3.3. Justificación metodológica	65
1.4. Problema de investigación	65
1.5. Formulación del problema	67
1.5.1. Problema general	67
1.5.2. Problemas específicos	67
1.6. Hipótesis	68
1.6.1. Hipótesis general	68
1.6.2. Hipótesis específicos	68
1.7. Objetivos	69
1.7.1. Objetivo general	69
1.7.2. objetivos específicos	69
II Marco metodológico	71
2.1. Variables	72

2.1.1. Habilidades directivas	72
2.1.2. Clima institucional	73
2.2. Operalización de variables	74
2.3. Metodología	76
2.4. Tipo de estudio	76
2.5. Diseño de la investigación	77
2.6. Población, muestra y muestreo	78
2.6.1. Poblacion	78
2.6.2. Muestra	79
2.6.3. Muestreo	79
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	81
2.8. Métodos y análisis de datos	85
III Resultados	86
3.1. Resultados descriptivos	87
3.1.1. Habilidades directivas	87
3.1.2. Clima institucional	91
3.2. Contrastación de hipótesis	95
3.2.1. Habilidades directivas y clima institucional	95
3.2.2. Habilidades directivas y la dimensión comportamiento institucional	96
3.2.3. Habilidades directivas y la dimensión capacidad organizacional	97
3.2.4. Habilidades directivas y la dimensión dinámica institucional	98
IV Discusión	100
V Conclusiones	105
VI Recomendaciones	107
VII Referencias bibliográficas	109
Apéndice	119
Apéndice 1: Matriz de consistencia	120
Apéndice 2: Instrumentos de evaluación	124
Apéndice 3: Análisis de confiabilidad	130
Apéndice 4: Certificados de validez de contenido	132
Apéndice 5: Base de datos de la muestra	153
Apéndice 6: Constancias de aplicación del instrumento in situ	156
Apéndice 7: Artículo científico	160



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. La propuesta de Mayo sobre relaciones humanas y clima laboral.	21
Tabla 2. Tipos de clima organizacional u institucional según Likert.	23
Tabla 3. Habilidades directivas de Katz	28
Tabla 4. Principales habilidades directivas.	33
Tabla 5. Tipos de decisiones.	57
Tabla 6. Roles del líder de una organización u institución.	59
Tabla 7. Matriz de operacionalización de la variable Habilidades directivas	74
Tabla 8. Matriz de operacionalización de la variable Clima institucional	75
Tabla 9. Distribución de la población – muestra	81
Tabla 10. Valoración expresiva de la escala Likert para variable Habilidades directivas	82
Tabla 11. Niveles y rangos de la variable Habilidades directivas	82
Tabla 12. Valoración expresiva de la escala Likert para variable Clima institucional	83
Tabla 13. Niveles y rangos de la variable Clima institucional	84
Tabla 14. Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos	84
Tabla 15. Análisis de confiabilidad de la variable Habilidades directivas	84
Tabla 16. Análisis de confiabilidad de la variable Clima institucional	85
Tabla 17. Medidas de frecuencia de la variable habilidades directivas	87
Tabla 18. Medidas de frecuencia de la dimensión personal	88
Tabla 19. Medidas de frecuencia de la dimensión interpersonal	89
Tabla 20. Medidas de frecuencia de la dimensión grupal	90
Tabla 21. Medidas de frecuencia de la variable clima institucional	91
Tabla 22. Medidas de frecuencia de la dimensión comportamiento institucional	92
Tabla 23. Medidas de frecuencia de la dimensión capacidad organizacional	93
Tabla 24. Medidas de frecuencia de la dimensión dinámica institucional	94
Tabla 25. Prueba de correlación de habilidades directivas y clima institucional	95
Tabla 26. Prueba de correlación de habilidades directivas y la dimensión comportamiento institucional	96
Tabla 27. Prueba de correlación de habilidades directivas y la dimensión capacidad organizacional	97
Tabla 28. Prueba de correlación de habilidades directivas y la capacidad dinámica institucional	98

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Los estilos particulares según Katcher y Pasternak	26
Figura 2. Los niveles de la propuesta de Reh.	27
Figura 3. Las características de la Teoría Triárquica de la Inteligencia.	29
Figura 4. Clasificación de las habilidades directivas docentes	32
Figura 5. Principios de una delegación eficaz.	45
Figura 6. Importancia del clima institucional.	49
Figura 7. Gráfico de barras de los niveles de la variable habilidades directivas	87
Figura 8. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión personal	88
Figura 9. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión interpersonal	89
Figura 10. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión grupal	90
Figura 11. Gráfico de barras de los niveles de la variable clima institucional	91
Figura 12. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión comportamiento institucional	92
Figura 13. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión capacidad organizacional	93
Figura 14. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión dinámica institucional	94

## Resumen

Esta investigación titulada “Habilidades directivas y clima institucional en la red 12, Ugel 06 – Ate 2017” tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las Habilidades Directivas y el Clima Institucional en las instituciones educativas pertenecientes a esta unidad de gestión educativa.

La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo, tipo y diseño básico, descriptivo correlacional. La muestra estuvo conformada por 98 docentes de la red 12, Ugel 06 – Ate. Se aplicaron dos instrumentos; uno que mide las Habilidades directivas y otro que mide el Clima institucional desde la percepción de los docentes. Ambos instrumentos presentan su validez y confiabilidad respectiva.

En cuanto a los resultados, se determina la relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017, con un nivel de correlación moderada. Así mismo, existe relación entre las Habilidades directivas con cada una de las dimensiones del Clima institucional, con niveles de correlación moderados, a excepción de la relación entre las Habilidades directivas y la Capacidad Organizacional, que demuestra un nivel de correlación débil. Asimismo, existe una mayor predominancia del nivel regular en las Habilidades Directivas, y la predominancia del nivel alto en el Clima institucional.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, clima institucional, comportamiento institucional, capacidad organizacional, dinámica institucional.

## Abstract

This research entitled "Management Skills and Institutional Climate in Network 12, Ugel 06 - Ate 2017" aimed to determine the relationship that exists between the Directing Skills and the Institutional Climate in the educational institutions belonging to this unit of educational management.

The methodology used was based on a quantitative approach, type and basic design, descriptive correlation. The sample was formed by 98 teachers of the network 12, Ugel 06 - Ate. Two instruments were applied; One that measures managerial skills and another that measures the institutional climate from the perception of teachers. Both instruments have their respective validity and reliability.

Regarding the results, we determine the significant relationship between managerial skills and the institutional behavior dimension in the educational institutions of Network 12, Ugel 6 -ATE, 2017, with a moderate level of correlation. Likewise, there is a relationship between managerial skills with each of the dimensions of institutional climate, with moderate levels of correlation, except for the relationship between managerial skills and organizational ability, which shows a weak correlation level. Likewise, there is a greater predominance of the regular level in the Management Skills, and the predominance of the high level in the Institutional Climate.

**Keywords:** Management skills, institutional climate, institutional behavior, organizational capacity, institutional dynamics.

## **I. Introducción**

## Introducción

El clima institucional es una conceptualización general que aparece incorporado a las temáticas de las ciencias sociales y la psicología organizacional, siendo un concepto que ha desarrollado y recogido contribuciones significativas de varias disciplinas afines a la conducta humana, y que en la actualidad está ampliamente utilizado en el campo pedagógico. En ese sentido, el clima hace mención a la manera en que la organización educativa es existida por la comunidad, recibe también el nombre de clima organizacional o institucional, clima escolar o laboral.

Las habilidades directivas son indispensables en toda organización, debido principalmente a que se relaciona con el trato laboral del directivo hacia el personal y en el caso de las instituciones educativas debe predisponerse de forma horizontal ya que su campo de acción de servicios son las personas y no bienes producidos. En ese sentido, las habilidades sirven de marco de referencia para el cumplimiento permanente de las actividades laborales con respeto, tolerancia y dialogo que son fundamentales para la mejora y éxito de cualquier institución educativa.

A continuación se presenta los antecedentes, el sustento teórico, la conceptualización pertinente y se describe la importancia del mismo en el presente estudio.

### 1.1. Antecedentes.

#### 1.1.1. Antecedentes internacionales

Reyes (2016) en su tesis *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional en la Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala*. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas guardan relación con el desarrollo del clima organizacional. En cuanto a la metodología utilizada fue de tipo descriptiva correlacional para ello se recurrió a la escala de Likert para el recojo de información el cual fue aplicado a 80 directivos de distintas condiciones sociales y laborales, con edades comprendidas entre los 29 y 64 años, todos con grados a nivel universitario. Los resultados permitieron demostrar

la relación entre ambas variables. Finalmente se concluyó que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan.

Zamora (2013) efectuó el estudio sobre *Liderazgo directivo y clima institucional en 10 entidades educativas de Venezuela*. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima institucional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima institucional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Lozado (2013) en su estudio sobre el *Impacto de los Estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba. Riobamba-Ecuador*, trabajó con un diseño descriptivo correlacional y una muestra estuvo constituido por 223 estudiantes de dicha entidad. Como instrumento se utilizó el cuestionario para medir el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba. La autora llegó a la siguiente conclusión: un buen clima institucional es índice de un líder motivante, cuyo comportamiento es persuasivo y se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los docentes. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento y comportamiento de todos; la vivencia armónica se demuestra mediante afecto personal, integra a todos en acciones democráticas que conceden estilos específicos a la institución.

Silva (2013) realizó una investigación que tuvo como propósito examinar las *Características del clima institucional a partir del rol de los docentes y de las experiencias de aprendizajes de los estudiantes como un factor determinante en la educación*. La muestra fueron los miembros del colegio Sara Serrano del cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro. Se utilizó una encuesta de diez preguntas, distribuidas específicamente bajo tres parámetros: el ámbito de la gerencia, el ámbito curricular y el ámbito de liderazgo directivo dentro del clima

institucional. El estudio concluye que como característica del Colegio Sara Serrano de Maridueña se ha podido constatar a través de las encuestas realizadas a los diferentes actores y la observación directa, que cada quien trabaja aisladamente y fuera del contexto real, y que el en un ambiente laboral donde el clima institucional presenta niveles regulares, el liderazgo o habilidad del director para dirigir grupos no se ve efectivo.

Fernández (2012) cuyo estudio fue establecer la relación entre *el estilo gerencial del personal y el clima institucional de directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco en Venezuela*. Se consideró específicamente la necesidad de relacionar el estilo gerencial del personal directivo con el clima organizacional, teniendo en cuenta al personal docente y directivo como parte de la investigación y que para el logro de este propósito se realizó el trabajo de tres tipos de estilos gerenciales: autocrático, democrático y Laissez-Faire. Los resultados de la investigación determinaron que el estilo gerencial que más predomina es el Laissez Faire y la comunicación existente es de tipo informal. Llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar y a desempeñarse eficazmente, deteriorándose el clima institucional.

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en su tesis titulada *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* sustenta que las competencias educativas se direccionan hacia factores que fueron identificados en el estudio tales como el adecuado clima laboral que permite una convivencia armoniosa. En cuanto a la innovación y creatividad la tesis arrojó que la detección de las competencias (relacionadas a los procesos de gestión pedagógica y administrativa) afecta la predisposición de la innovación en la organización educativa y viceversa. Asimismo, en la investigación se reveló que el clima institucional puede ser una constante que influye de forma directa la perspicacia innovativa y, por ende, al desarrollo de las competencias fundamentales. En ese sentido, los resultados del análisis permitieron relacionar el ambiente laboral en su dimensión en cuanto a la definición del rol para poder conseguir el sentido de responsabilidad entre el docente hacia su escuela, dado que este concebirá un



aporte sustantivo mayor al desarrollo mismo de las capacidades organizacionales en la institución, conllevándola hacia la calidad educativa institucional.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales.**

Albañil (2015), en su tesis titulada *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*, sustenta que el clima institucional en el caso estudiado va de usual a aceptable, sin embargo no es del todo interesante, dado que los factores principales del clima institucional como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa del colegio es de una predisposición entre regular a ínfimo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte de los directivos va de regular a bajo. Asimismo, el presente estudio demostró que el personal de la institución presenta un bajo nivel de respeto hacia los demás integrantes del colegio, mientras que a nivel de docentes existe mayor nivel de respeto entre ellos, y perciben un nivel bajo de satisfacción. La investigación aportó de manera significativa en cuanto al clima laboral y al identificar los factores que hicieron posible una pertinente convivencia institucional, con bajos niveles de comunicación y esto constituye el espacio primordial en el estudio de las relaciones humanas y de los procesos para variar de manera pertinente la conducta de las personas en cuanto a la convivencia, sin embargo se vio afectado en la institución por situaciones ajenas al ámbito pedagógico y que se circunscribió a aspectos personales que derivó en un clima institucional inestable y con un nivel de satisfacción laboral no apropiado.

Ydrogo (2015) en su tesis titulada *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*, tuvo como propósito principal identificar los grados participativos y los factores que median en dicha participación de los líderes formativos en la elaboración de documentos de gestión curricular. En ese sentido, tanto el clima institucional como la capacidad de liderazgo educativo se conjugan con el objetivo de generar apertura y convocatoria entre los integrantes de la comunidad educativa. Se manifiesta la importancia de la participación pertinente y positiva de los líderes educativos, está conectada con el papel y los roles que realiza, no sólo como organizador de actividades, sino como un líder académico, elemento clave de los cambios que

deben acontecer. Rol de gestor y director pertinente de actividades pedagógicas que cumple con mucho esfuerzo y dificultad en la institución educativa. La tesis pone énfasis al liderazgo directivo, reconociendo que es el factor más importante en las organizaciones educativas, los más pertinentes a intervenir de forma directa en las decisiones de formación, programación, aplicación y evaluación de los aprendizajes, promoviendo la participación pedagógica, administrativa y otros agentes educativos.

Aguilar y Guerrero (2014) en su tesis titulada *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04* sustenta en su investigación que existe una relación directa entre el Clima Institucional y el desempeño laboral del personal de los Centros de Educación Básica Alternativa en base al análisis de resultados obtenido tras el procesamiento de sus datos de información. Lo que resalta esta tesis es que tanto los recursos humanos, procesos internos y los sistemas abiertos de la institución se direccionan hacia el accionar del desempeño desde una perspectiva pedagógica. Asimismo, destaca la importancia de la integración y las jornadas de reflexión que apoyan en gran medida la tarea docente, a pesar de estar programadas en fechas ajenas a labor educativa lo que involucra situaciones diversas de integración entre los docentes de los CEBAS.

Gamarra (2014) en su investigación titulada *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*, sustenta que las opiniones analizadas de los directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas, se relacionan de manera gradual con las circunstancias apropiadas y prácticas renovadas de valores pertinentes para interrelacionarse entre cada uno de los integrantes de la institución estudiada; entre las que se presentan el respeto, la espontaneidad el trato afable; estos sentimientos se manifiestan y simbolizan normas estructuradas valoradas en el grupo pedagógico teniendo en cuenta el tiempo que comparten labores académicas en el colegio, así como los diferentes lazos amicales entre ellos. También es preciso acotar que las relaciones próximas y positivas entre directivos y el personal evidencian la presencia de confianza mutua, siendo esta

la fortaleza fundamental para el colegio, favoreciendo de esta manera un adecuado ambiente laboral en la organización educativa. Por ello, los hallazgos encontrados en este estudio ofrecieron evidencias empíricas en relación a la Dinámica institucional en donde la Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento manifiestan incidencias pertinentes en la conducta entre las personas que labora en la institución.

Mendoza (2011), en su tesis titulada *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de Inicial de la Red N°9 – Callao*, tuvo como objetivo identificar la relación existente entre el clima institucional y el desempeño de los docentes. Asimismo, el presente estudio logra demostrar que las demás variables también juegan un rol fundamental en cuanto a promover y fomentar un clima laboral agradable que ello los conducirá a un desempeño docente adecuado y a una mejor calidad de enseñanza. La tesis concluye que el comportamiento institucional depende en gran medida de los directivos y son los docentes los responsables de mantenerlo y evitar que decaiga en perjuicio de la organización.

## **1.2. Fundamentación científica**

Las teoría de las habilidades directivas y del clima institucional se encuentran estrechamente relacionadas a la teoría de relaciones humanas que nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración (Robbins, 2005).

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Elton Mayo, como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne, también a Mary Parker Follet y Kurt Lewin.

Para esta teoría, en la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Esta teoría entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad diferenciada, e incide en el

comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes (Páramo, 2004).

La importancia del contenido del cargo: La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste. Mayo verificaron que la especialización extrema (definida por la teoría clásica) no garantiza más eficiencia en la organización. Se evidencio que la naturaleza y el contenido del trabajo influyen en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción (Páramo, 2004).

### **El aporte de la teoría de Elton Mayo**

Es significativo en el aporte humanístico de esta teoría. Los estudios de Mayo (Robbins, 2005, p. 51) expresarían “una contribución sustantiva en la administración, ya que manifestaron su oposición a la teoría tradicional del campo administrativo”. La idea matriz de este investigador fue la de variar el modelo del comportamiento organizacional para sucederlo por otro que tomara más en cuenta tanto el sentido emocional, actitudes, la motivación laboral y otros aspectos indispensables de la conducta de las personas. Por ello, este autor sustentó que la acentuación de la productividad institucional se debía a factores socio cultural como el sentido moral de los trabajadores, la complacencia en las relaciones entre los componentes grupales de trabajo, el hombre no es un ser mecanizado que otorgándole un sueldo alcanzaría en su labor diaria o disminuirle la jornada laboral. Hoy en día, muchos de sus postulados no han perdido eficacia en la teoría propuesta donde “el nivel de producción no está determinado por la capacidad laboral del personal, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean” (Albañil, 2015, p. 23). A continuación visualizamos la propuesta de este autor resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 1.

*La propuesta de Mayo sobre relaciones humanas y clima institucional.*

Propuesta	Caracterización
1. El nivel de producción depende de la integración social	Las normas sociales y las expectativas que lo rodean manifiestan en los trabajadores su nivel de competitividad y de eficiencia laboral.
2. El comportamiento social del personal.	La conducta y su desenvolvimiento se apoyan en el grupo de trabajo.
3. Reconocimiento laboral y social.	Promueven la motivación y tranquilidad del personal e influye más que incentivos salariales.
4. Los grupos informales.	El grupo de personas que se corresponden de manera espontánea en el trabajo.
5. Las relaciones humanas	El accionar diario y las actitudes producto de la interacción social en el trabajo.
6. Evitar la automatización laboral.	Especialización en otras actividades laborales dentro de la organización.

Adaptado de Robbins (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica*.

Investigaciones posteriores sobre liderazgo y motivación en relación al clima institucional proporcionarían a los directivos y demás coordinadores satisfactorios índices de juicio en concordancia al comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral. Así tenemos que “los aportes significativos de David McClelland, Fred Fiedler, Frederick Herzberg fomentaron el interés en la convivencia y los factores humanos en una institución u organización con fines productivos y logísticos” (Robbins, 2005, p.64).

En ese sentido, han surgido reflexiones críticas a los estudios de Mayo y Hawthorne, aunque sus investigaciones se han direccionado a una mejor predisposición del clima laboral en diversas organizaciones. Por consiguiente, hay que destacar de manera significativa que en los planteamientos teóricos existen factores y dimensiones sólidas y concurrentes, que han contribuido de manera pertinente a la mejora del estudio del clima laboral.

Las investigaciones realizadas en torno a la temática investigada han sido variadas pues siempre ha surgido la inquietud por investigar y dar respuestas a los problemas de las relaciones sociales en los grupos de personas. Así tenemos que la psicología como disciplina estudia el comportamiento de las personas, su conducta y desenvolvimiento, “la cual es observable y cambia debido a la experiencia práctica del aprendizaje y a los cambios ocurridos que se producen en las variaciones del entorno laboral” (Mendoza, 2011, p. 3). En ese sentido, el clima laboral o institucional se sustenta en “las percepciones individuales, a estándares recurrentes en torno al comportamiento y diversas formas de actuar en relación con las actitudes y sentimientos personales que identifican la vida institucional” (Albañil, 2015, p. 24). Por lo tanto, es indispensable tomar como modelo las perspectivas sobre el comportamiento y desenvolvimiento institucional que han dado motivo a las dimensiones utilizadas para medir el sentido pertinente del clima institucional en un ámbito educativo.

### **La teoría de los estilos modernos de dirección de Rensis Likert, (1974)**

En su estudio significativo sobre los sistemas, establece dos grandes clasificaciones de clima de trabajo, cada uno de ellos con dos subdivisiones direccionadas. Según Brunet (1992) quien lo ha interpretado y estudiado sustenta que:

Se debe obviar la confusión de la presente teoría de los sistemas con las denominadas teorías de liderazgo, pues este constituye una de las variables interpretativas del clima institucional y el fin que persigue esta teoría es mostrar un marco referencial puntual que permita reconocer la naturaleza del clima y su rol importante en la eficacia institucional (p. 31).

Por ello, se sustenta que estos criterios “permiten establecer importantes tipos de clima organizacional u institucional, cada uno de los cuales cuenta con dos subtipos” (Domínguez, Ramírez y García, 2013, p. 27). A continuación visualizamos en la siguiente tabla el resumen de la clasificación hecha por Likert:

Tabla 2.

*Tipos de clima institucional según Likert.*

Clima	Sistema		Clima	Sistema	
Autoritario	I	II	Participativo	III	IV
	Autoritarismo o Explotador	Autoritarismo o Paternalista		Consultivo	Participativo grupal
<b>Características</b>	No existe confianza en el personal y las decisiones lo toman los directivos.	Confianza regular. Los directivos y personal se dirigen como el amo y siervo	<b>Características</b>	Predomina la confianza y consulta al personal	Sistema modelo de participación conjunta entre directivos y personal.

Adaptado de Albañil (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura.*

Por consiguiente, lo manifestado por este investigador en la tabla observada y a partir de las pruebas halladas en sus estudios, que el tipo de monitoreo a tomar en consideración en toda institución de enseñanza al que denomina “pensando en el trabajador docente”, ofrece interesantes ventajas participativas del personal, ya que estas no radican en las instituciones, sino “más bien el personal laboral son la organización en sí, lo que produce mayores beneficios institucionales para las organizaciones a mediano y largo plazo” (Paramo, 2004, p.24). Por el contrario, el tipo de monitoreo verticalista hacia la labor a realizar, asentada en poner constante presión sobre los trabajadores, es el más efectivo a nivel laboral pero puede ocasionar efectos satisfactorios medianos y sus resultados influyen de forma directa el clima de convivencia laboral dentro de todo grupo trabajo.

### Teoría del clima organizacional de Stringer

Según del modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización, es decir, que el clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la

gente al realizar su trabajo, para describir los fenómenos relacionados a la motivación, que surgen el ambiente del trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de la personas en el trabajo. Por otro lado señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y el comportamiento de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmosfera en el clima institucional y este influye en el desempeño de las instituciones. El determinante más importante del clima, según Stringer, son las practicas diarias del líder de la organización. Es casi imposible cambias los factores externos a la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y un poco lento si se pretende cambias las estrategias o el sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo.

### **Teorías relacionadas a las habilidades directivas**

#### **El enfoque humanista de Carl Rogers y la teoría de la personalidad altamente funcional**

Rogers uno de los autores más conocidos sobre método terapéutico, la terapia centrada en el cliente, o terapia no directiva, parte de la hipótesis central de que el individuo posee en sí mismo medios para la auto comprensión y para el cambio del concepto de sí mismo, de las actitudes y del comportamiento auto dirigido. El terapeuta debe proporcionar un clima de actitudes psicológicas favorables para que el paciente pueda explotar dichos medios. Dos rasgos principales de la terapia centrada en el cliente: La confianza radical en la persona del cliente (paciente) y el rechazo aln papel directivo del terapeuta. Para Rogers el ser humano nace con una tendencia realizadora que, si la infancia no la estropea, puede dar como resultado una persona plena: abierta a nuevas experiencias, reflexiva, espontánea y que valora a otros y a sí mismo. La persona inadaptada



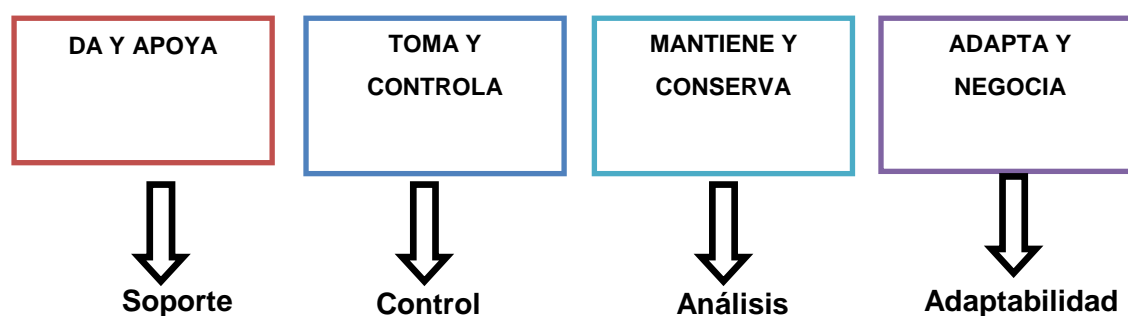
tendría rasgos opuestos: cerrada, rígida y despreciativa de sí mismo y de los demás.

Rogers insiste en la importancia que tienen las actitudes y cualidades del terapeuta para el buen resultado de la terapia: las tres principales son la empatía, la autenticidad y la congruencia. Así mismo, propone la idea de que la personalidad de cada individuo puede analizarse según el modo en el que se acerca o se aleja a un modo de ser y vivir la vida al que él pone la etiqueta de *persona altamente funcional* (Petri,1991).

Las personas altamente funcionales se caracterizan por estar en un proceso constante de auto-actualización, es decir, búsqueda de un ajuste casi perfecto con los objetivos y las metas vitales. Este proceso de desarrollo personal se encuentra en el presente, por lo que siempre está en funcionamiento. De este modo, la personalidad de las personas altamente funcionales es, para Carl Rogers (en Petri, 1991) un marco en el que fluye en tiempo real un modo de vivir la vida que se adapta a las circunstancias constantemente.

### **Los aportes teóricos de Katcher y Pasternak (2002)**

Esta teoría también se fundamenta en una idea general de la personalidad. Es crear y adecuar en los grupos el reconocimiento y la mejora progresiva de sus fortalezas como pilar básico para su uso productivo, al tiempo que prescinde su uso innecesario. En ese sentido el aprendizaje del personal procede al reconocimiento de sus fuerzas y orientaciones individuales, confirmando su auto concepto, entendiendo sus vulnerabilidades y defectos, descubriendo sus fortalezas y reuniendo sus fuerzas para ser más eficaz. Para estos teóricos, cada persona tiene su estilo personal con sus riesgos y beneficios en relación directa con sus preferencias elementales al actuar en numerosas situaciones con sus metas, sus actitudes y sentimientos. Los estilos particulares que sustenta esta teoría la podemos visualizar en la siguiente figura:

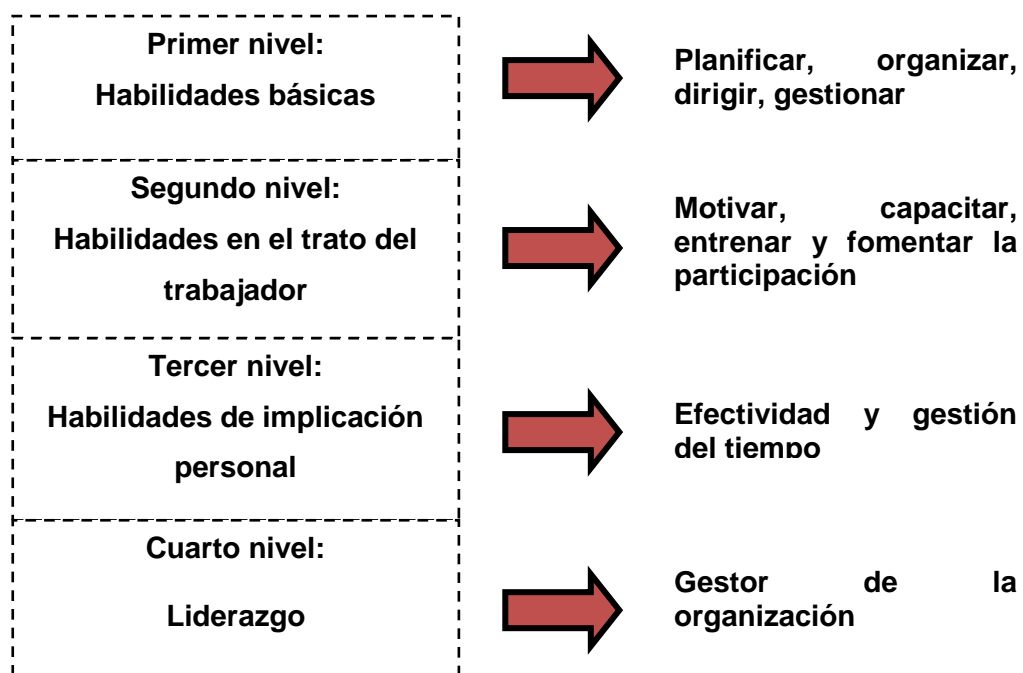


*Figura 1.* Los estilos particulares según Katcher y Pasternak. Elaboración propia (2017)

La aportación práctica y significativa de esta teoría es la posibilidad de formar grupos de trabajos pertinentes y compatibles. La propuesta teórica permite afianzar el liderazgo institucional en función de la situación emergente y brinda una oportunidad valiosa en relación a la mejora del clima institucional entre los diferentes integrantes de la organización.

### **La propuesta de Reh y las habilidades directivas**

El investigador Reh (2009), agrupa generalmente las habilidades directivas reconocidos estos con los niveles del sentido de responsabilidad. “A medida que se avanza en el sentido organizacional, llegar a una perspectiva expectante directivo y a su vez a una de alta responsabilidad administrativa y de gestión” (p.8), es indispensable utilizar nuevas estrategias, las cuáles se convierten en empíricas, en lugar de científicas. En ese sentido, a medida que aumenta el nivel de responsabilidad toma más compromiso las destrezas personales en disminución del conocimiento tecnificado. La propuesta por Reh incluye cuatro niveles marcadamente definidos que a continuación observaremos en la siguiente figura:



*Figura 2.* Los niveles de la propuesta de Reh. Adaptado por la investigadora (2017).

Pirámides de las necesidades humanas, dicha propuesta de este investigador que acertadamente representa cómo las personas dentro o fuera de una organización deben ir supliendo una serie de necesidades hasta conducir a aquellas que colocaba en la cúspide de la pirámide, las de autorrealización que es el punto emergente similar a la propuesta de Rah.

### **Las habilidades directivas de Robert Katz**

En el campo de acción de la gerencia y el *management* la propuesta de Katz es interesante, ya que este investigador identificó las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías importantes. A continuación visualizaremos en la siguiente tabla la propuesta de Katz:

Tabla 3.

*Habilidades directivas de Katz*

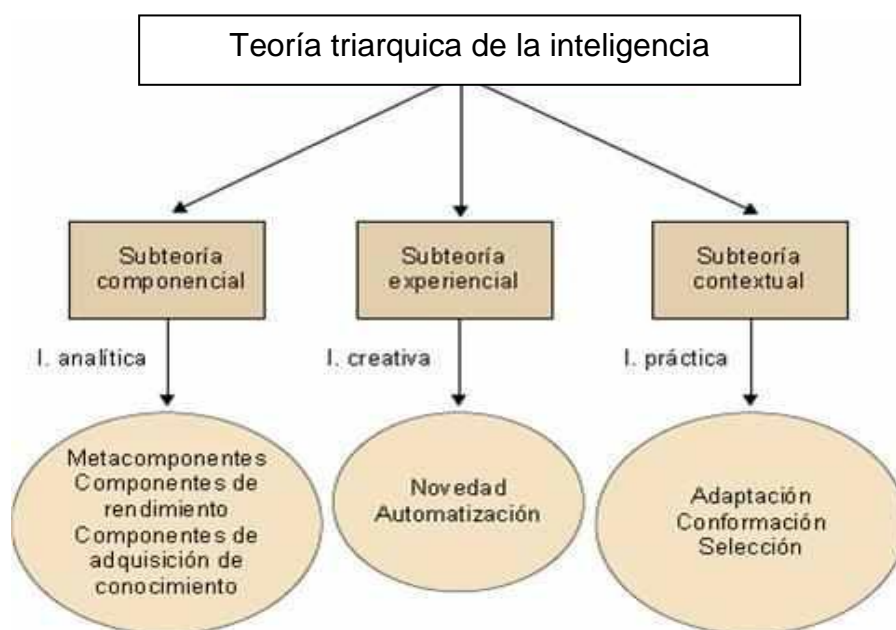
<b>Técnicas</b>	<b>Humanas</b>	<b>Conceptuales</b>
Desarrolladas con objeto de originar competencias en una tarea concreta	Hace referencia a las habilidades sociales y relacionadas al directivo en sus vínculos con otras personas.	Relacionado con la capacidad para evaluar los problemas de la organización.
Hacen referencia a la capacidad para aplicar el “Saber” “Como” a un campo determinado dentro de la organización.	Implica la capacidad de trabajar con otros y motivarles en la consecución de logros, tanto individuales y grupales.	Describe la capacidad para prever y analizar situaciones complejas.
Mantiene interacción con los niveles operativos.	Importancia de las relaciones interpersonales y las habilidades comunicacionales.	

Adaptado de Baños (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México.*

La tabla observada propone una serie de acciones a seguir por parte de los directivos. Es preciso acotar que las habilidades directivas se adaptan con el tiempo, en función de los cambios que se producen alrededor de la institución y también de los que tienen lugar en su entorno. La necesidad de adaptarse motivo a los directivos innovadores a transformar y mantener actualizados sus habilidades, sometiéndolas a un reajuste constante que sólo puede comprenderse en un entorno de mejora continua para la institución educativa.

### **La teoría triárquica o trifásica de la inteligencia y las habilidades**

Propuesta por Robert Sternberg y que afianza su investigación hacia tres tipos de inteligencia desde una perspectiva cognitiva y no psicométrica. Dicha propuesta direccionaba su división hacia otras sub divisiones que apuntaban hacia el desarrollo de habilidades visto como la “actividad mental dirigida hacia la adaptación intencional, selección o transformación de entornos del mundo real relevantes en la propia vida” (Uria, 2011, p. 89).



*Figura 3.* Las características de la teoría triárquica de la inteligencia. Tomado de Pons (2012).

La figura observada predispone que las subdivisiones de Sternberg se han direccionado hacia el requerimiento de habilidades relacionadas con el entorno social. El propósito de este investigador es deslindar el lado psicométrico y medible de la inteligencia hacia situaciones y procesos cognitivos que conlleven acciones indispensables en el beneficio del respeto y convivencia armoniosa. Esta teoría guarda relación con las habilidades directivas en la medida que estas se enlazan hacia un conjunto de actividades significativas hacia la mejora del entorno laboral y de las decisiones directivas en beneficio de la calidad de servicios que brinda la organización a su responsabilidad.

### 1.2.1. Variable habilidades directivas

En los últimos años tanto a nivel mundial como nacional, viene surgiendo una corriente innovadora con el conocimiento que los profesionales educativos deben manejar de manera eficiente habilidades directivas.

En ese sentido, los líderes pedagógicos y equipo directivo necesitan tener y mantener habilidades administrativas elementales en relación al trato del

personal. Así, las habilidades directivas son definidas como “aquellas habilidades indispensables para optimizar las actividades laborales cotidianas, así como las relaciones con los demás” (Whetten y Cameron, 2005, p.45).

Asimismo, se pone énfasis en las aptitudes, roles y funciones que debe poseer el directivo en el trato cotidiano con el personal de la institución, sus actividades gerenciales que le van a permitir direccionar una organización con el propósito de hacerlo competitivo y eficaz. En ese sentido, es fundamental que los directivos apliquen nuevas formas de gestión y que se aproximen más a los docentes, motivando su trabajo y estrechando con los equipos de trabajo un dinamismo horizontal que permite en gran medida un ambiente agradable y conlleve a cumplir los objetivos institucionales propuestos (Aguilar y Guerrero, 2013).

Sin lugar a dudas el elemento valioso en toda institución educativa son los recursos humanos. Según Medina, Gallegos y Lara (2008), los trabajadores constituyen el capital importante para toda organización empresarial, su dinamismo e identidad les permite desenvolverse de manera eficiente y las expectativas que generan sirven para acrecentar su motivación y satisfacción laboral en beneficio de la institución. Si los directivos no aprovechan ni estimulan esta fortaleza no se cumplirían ninguna meta u objetivo planificado y estaría direccionando a la organización a la desaparición mediática. Por lo tanto, al identificar las características indispensables de los directivos, estas deben apuntar hacia la mejora del ambiente de trabajo, fuera de verticalismo y autoritarismo caduco. Madrigal (2006) sostiene de manera concreta que todo directivo debe dominar tanto la toma de decisiones y las secuelas que pueden acontecer, manejo del dialogo con el personal desde una perspectiva participativa, la predisposición de innovar y promover la creatividad en las actividades pedagógicas, y el ser asertivo le permitirá mejoras en las relaciones humanas y el clima institucional.

Goyal (2013) sustenta que los diversos sujetos que poseen habilidades personales desarrolladas les permite llegar a la cúspide de su eficacia personal y de su institución, ya que las actividades interpersonales acceden a los docentes y demás personal interactuar de forma libre y sin presión en un trabajo cada vez más desafiante y cambiante en relación a su entorno. Y las instituciones

educativas, como una organización compleja, no queda apartada de dicho proceso. No obstante se trata de una investigación relativamente innovadora, los resultados demuestran que son uno de los puntos clave para lograr la calidad en la gestión y liderazgo de las instituciones educativas y afines. Las habilidades directivas y en si las personales se vuelven en autentica ventaja profesional, que se deben identificar, fomentar y desenvolver de manera pertinente en el contexto de la gestión institucional.

Es preciso acotar, que tanto la motivación, el liderazgo institucional, las decisiones, la delegación de funciones, el manejo y la solución de los conflictos son las variadas habilidades interpersonales que el personal directivo eficaz va a tener que dinamizar en el ejercicio diario de su gestión. Cada integrante de la institución educativa tiene identificado en su forma de ser el carácter social y por ende es necesario relacionarse con las demás personas que laboran en el mismo entorno de trabajo. En ese sentido, las relaciones personales predisponen el propósito establecer lazos significativos con los otros, cuanto más importancia tengan mayor complacencia proveen a la persona trabajadora. Las habilidades interpersonales se utilizan con el propósito de mejorar y facilitar estas relaciones. Cualquier individuo que tenga una adecuada habilidad podrá constituir mejores vínculos con los demás en todas las actividades de su vida. Estas habilidades en el día de hoy están adquiriendo cada vez más importancia, y las organizaciones desarrollan criterios para seleccionar personal, ya que de ello deriva la calidad y la mejora del clima institucional de la misma. En las escuelas, existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se practica por parte del directivo y el comportamiento del personal. La habilidad se ocupa en “predisponer la forma de actuar no sólo con cada grupo de personas, sino con cada uno de los miembros de la comunidad educativa” (Martínez Viñado, 2010, p. 49). Por esa razón, es indispensable predisponer puentes de apertura y tolerancia en el ambiente de trabajo y es función de los directivos fomentar el clima institucional adecuado que sirva de estímulo referencial en las diferentes actividades que cumplen los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

La importancia que manifiesta la función directiva desde la figura del trato de personas es muy significativa, Dhiman (2007) sustenta que la clave de las instituciones triunfantes se basa en destinar la atención motriz hacia el personal y

servir a los potenciales clientes. Este acontecimiento fortifica la necesidad de las instituciones de proteger y valorar la calidad de vida de sus empleados, garantizando su mejora en formación, bienestar laboral y motivación constante lo cual beneficia para desarrollar en los docentes el compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la institución educativa. Asimismo, Alcocer, Martínez y Domínguez (2004; Pereda, López-Guzmán y González, 2014) destacan la importancia de la parte axiológica como el eje de la organización y su clima laboral, y los definen como principios o nociones estructuradas de manera jerárquica, relativos a procedimientos o metas institucionales ambicionadas que orientan la actividad de los integrantes y están al servicio directo de las instituciones.

Respecto a la tipificación de las habilidades directivas, han sido numerosas las contribuciones en lo concerniente a establecer una propuesta que facilite su estudio y valoración. Diverso autores han propuesto clasificaciones afines. Así tenemos a Mosley, Megginson y Pietri (2005) aportan un marco pertinente que beneficia el análisis y conocimiento directo de las habilidades directivas. A continuación observamos la pirámide de clasificación de habilidades directivas:



*Figura 4.* Clasificación de las habilidades directivas docentes. Adaptado de Mosley, Megginson y Pietri (2005; Agolla y Van Lill, 2013, p. 124)



La figura establece dos niveles amplios a la hora de clasificar las habilidades: directivas y no directivas. A su vez, las habilidades directivas las organiza de manera pertinente en dos subniveles: gestión y dirección educativa. Existen diversas clasificaciones en relación a las habilidades que debe poseer todo líder educativo. En ese sentido, es preciso mencionar las principales habilidades que a continuación se visualizaremos en la siguiente tabla:

Tabla 4.

*Principales habilidades directivas.*

Habilidades personales	Habilidades con las personas	Habilidades de dirección de personas
Capacidad de aprender	Comunicación Negociación	Motivación
Gestión del tiempo	Gestión de reuniones	Optimización de recursos
Inteligencia emocional	Trabajo en equipo	Desarrollo de personas
Gestión del estrés	Asertividad	Presentaciones en público
Estrategia y desarrollo personal	Delegación	Coaching
Desarrollo de la visión	Resolución de conflictos	Gestión del talento Liderazgo
Toma de decisiones y resolución de problemas		Innovación y creatividad

Tomado de Pereda, López-Guzmán y González (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*.

La tabla observada es precisa en relación a delimitar las habilidades de acuerdo a un ámbito respectivo. Siendo el de dirección de personas por parte del directivo educativo fundamental, ya que estas habilidades suponen un desafío en las relaciones diarias con los docentes y demás personal administrativo, implica exigencia, compromiso y decisión. Aquí se encuentran tanto el liderazgo, motivación, perfeccionamiento del personal, pertinencia de actividades, exposiciones en público hacia la comunidad, resolución de conflictos, delegación de funciones, coaching, gestión del talento y creatividad e innovación. A pesar de que en el contexto educativo nacional, existe desinterés laboral y desmotivación en algunas instituciones educativas como producto de la indiferencia directiva o

simplemente por el inadecuado trato que se muestra en las actividades laborales diarias. Es por ello, que las habilidades directivas para Huerta (2006, p.18) “están relacionado con la capacidad empática, lo define como el conocimiento y dominio para realizar actividades en relación a la gestión educativa que incluya métodos, procesos y procedimientos con el propósito de lograr los objetivos propuestos”. Por consiguiente es fundamental que los directivos educativos direccionen sus esfuerzos a la mejora de sus habilidades hacia el personal y demás integrantes de la comunidad educativa, debido a que su pertinente accionar permitirá un clima laboral favorable en el desempeño de los objetivos propuestos y por ende en el desarrollo eficaz de los aprendizajes en los estudiantes.

### **Dimensiones de las habilidades directivas**

#### **Dimensión 1: *Habilidades personales***

Según Whetten y Cameron (2005) en referencia a las habilidades personales manifiesta que “es valoramos, cómo nos sentimos acerca de nosotros mismos, cómo nos comportamos con los demás, lo que queremos lograr y lo que nos atrae, todo está fuertemente influido por nuestra inteligencia emocional, valores, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial” (p. 62). Las habilidades personales viene hacer el autoconocimiento de la propia persona.

Las habilidades personales según Nelly (2006) se aprenden y forman desde la etapa infantil. “Cada niño aprende a convivir en grupo, a superar problemáticas que le plantee su propio comportamiento y conducta, y sobre todo a relacionarse socialmente con los demás niños” (p.27). No obstante, este aprendizaje se desenvuelve de acuerdo con la personalidad establecida del niño y su contexto social; así, el traslado del mismo a otro le presenta conflictos internos. El desarrollo de estas habilidades va encaminado a la adquisición de nuevos aprendizajes actitudinales significativos que le permitirán desenvolverse sin ningún inconveniente en cualquier entorno donde habite. Entre las principales podemos mencionar:

### *Autoconocimiento*

Según Beltrán (1993, p. 48) es definida como “la capacidad de reconocer quien es la persona, el conocimiento que se tiene de nosotros mismos” y lo relaciona de manera directa con la autoestima, En ese sentido es considerado lo específico de la persona, la consecuencia de sí mismo en un espacio temporal. Esta disposición personal establece la presencia de la autoestima. De todas las reflexiones a los que nos direccionamos, ninguno es tan importante como el nuestro propio. La percepción que nos vamos haciendo de nosotros se forja “desde el nacimiento mediante la interacción que tenemos con nuestro entorno familiar, especialmente con los padres” (Piaget, 1990, p. 93). Mediante estas relaciones se va desarrollando una etapa de apreciación de sí mismo como un entorno diferente y único a los demás. La apreciación que se va haciendo de sí mismo depende de la forma en que lo valora su familia. Cualquier persona con auto concepto delimitado y magro de sí mismo suele apreciarse perturbado con su apariencia física y emocional, tiene una excesiva pretensión por resaltar ante los otros, se siente víctima de los acontecimientos que lo rodean, manifiesta problemas para expresar sus sentimientos, busca agradar a los demás, experimenta una serie de eventos que lo mantienen inestable e inseguro de sí mismo. En ese sentido, un individuo con buen auto concepto confía en su persona, no experimenta temor alguno de separarse del grupo, se siente tranquilo frente a cualquier cambio que ocurra, no les tiene miedo a las observaciones verbales críticas, asume la responsabilidad de sus propias decisiones y acciones.

Una persona con estas características aceptables de sí mismo es importante en toda organización, ya que su fortaleza anímica y seguridad emocional han de aportar sustantivamente al logro de los objetivos propuestos y mantendrá un ambiente laboral pertinente alejado de subjetividades y de planteamientos ajenos a situaciones laborales. Es en este punto que “los directivos deben fomentar la permanencia y graduación parcial de este personal en ocupaciones y funciones que cubran sus expectativas” (Hart, 1998, p. 33). El Auto concepto y el Autoestima son referentes precisos de la actitud de cada persona en su desenvolvimiento en un entorno social y laboral.

### *Manejo del estrés personal*

Selye (En Fernández, 2008) introdujo la noción de estrés como indicio o conjunto de reacciones fisiológicas no delimitadas en el cuerpo a diferentes agentes nocivos externos de naturaleza corporal. Es una situación que suele presentarse cuando las responsabilidades cotidianas de la vida se observan demasiado extremas y complicadas. Para Hernández-Vargas, Dickinson, y Fernández (2008):

Los síntomas del estrés es lo que uno experimenta cuando reacciona a la presión interna o externa. El estrés esta predispuesta en la vida de las personas de cualquier edad. Es producido por el propensión del cuerpo a resguardarse de presiones físicas, emocionales, situaciones extremas de peligro cotidiano (p. 21).

Cualquier actividad que experimenta un cambio en tu vida diaria causa estrés. No importa que sea un cambio positivo o negativo ambos causan el estrés. La reacción química que el cuerpo ocasiona puede desencadenar en cuadros clínicos lamentables que van desde enfermedades gástricas hasta neurológicas. El desgaste fisiológico y el sentido del humor son evidencias notables que conlleva al agotamiento o al daño corporal, por lo que la capacidad del organismo para recobrase y defenderse se ve seriamente complicada. Aumentando el peligro de lesión o enfermedad corporal a corto y mediano plazo. En ese sentido, el estrés es la derivación de la adaptación del organismo a los cambios que requieren esfuerzo físico, psicológico y emocional. Aun los eventos considerados efectivos pueden desencadenar un cierto grado de estrés y preocupación cuando requieren adaptaciones pertinentes.

El estrés laboral es confundido con el desafío institucional del trabajo. La sobre actividad y la responsabilidad extrema trae resultados somáticos negativos al organismo. La carga laboral aunada con el sentido del deber y el acoso psicológico de los directivos u otro funcionario organizacional desencadena en cuadros de ansiedad y malestar neurológico. El manejo del cuadro de estrés es fundamental para evitar situaciones médicas de cuidado. Este incluye el apoyo familiar y un ambiente motivador que se diferencie de la institución, planificación de actividades relajantes y manejar el sentido del descanso como lo es, sin laborar ni tomar responsabilidades. El estrés es un enemigo silencioso que

dificulta el normal clima laboral y conduce a eventos que pueden contribuir a debilitarlo. Este es un factor disuasorio que los directivos deben tomar en serio para enfrentarlo y evitar su presencia en la organización laboral.

### *Solución de problemas*

La solución de problemas guarda relación con “la capacidad de las personas para realizar procesos cognitivos con el propósito de comprender y resolver situaciones problemáticas en las que la estrategia utilizada no resulta evidente de forma inmediata” (OCDE, 2014, p. 12). Incluye la predisposición de involucrarse en determinadas circunstancias para resolver eventos cotidianos de tipo reflexivo en su devenir diario.

Los procesos resolutivos de situaciones problemáticas involucran en gran medida los procesos cognitivos comprometidos en dicho accionar que incluyen: indagar y comprender, simbolizar y elaborar, programar y ejecutar, vigilar y reflexionar. Este deslinde de su clasificación no expresa que los procesos mezclados en resolver los problemas sean consecutivos, o que todos los procesos estén perennes en dicha actividad. En ese sentido, las personas desafían, organizan, elaboran y resuelven problemas legítimos que refieren reclamaciones reales, pueden orientarse hacia una solución pertinente de un modo que transfiera los límites de una acción concreta (Lesh y Zawojewski, 2007). Por consiguiente, la solución de problemas involucra la capacidad concentrada y reflexiva de los individuos para desafiar circunstancias que merezcan una salida perspicaz y efectiva.

### **Dimensión 2: *Habilidades interpersonales***

Según Whetten y Cameron (2011) manifiesta que las habilidades interpersonales:

Se adhieren a los principios de la comunicación de apoyo y, por lo tanto, garantizan una mayor claridad y entendimiento de los mensajes y, al mismo tiempo, hacen sentir a otras personas aceptadas, valoradas y apoyadas. Desde luego, es posible llegar a preocuparse demasiado por la técnica al tratar de incorporar estos principios y, de ese modo, anular la meta de

brindar apoyo. Al enfocarse sólo en la técnica uno puede volverse artificial, poco auténtico o incongruente, en vez de ser honesto y mostrar interés en la comunicación. No obstante, si los principios se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones cotidianas, se convierten en importantes herramientas para mejorar las habilidades de comunicación. (p. 264).

Como manifiesta este autor que las habilidades interpersonales son aquellas con las cuales se tiene una comunicación clara, es decir el mensaje llega al receptor con claridad y a la vez hace sentir a las personas aceptadas y valoradas

Según Madrigal (2006) están referidas a la “habilidad para trabajar en equipo, con espíritu de coordinación, y participación, convivencia armónica y colaboración para solucionar las necesidades de otros, incluso, para lograr objetivos significativos” (p.8). En ese sentido, dicha habilidad influye de manera pertinente en los demás individuos a partir de la motivación y de una acertada dirección del grupo para conseguir determinados propósitos planificados. Entre las principales podemos mencionar:

### *Motivación*

Se sustenta que todo proceso significativo de la motivación es perfeccionado y realizado de manera estimulante y gradual por un grupo de individuos de un determinado entorno. Por lo tanto, la motivación como ejercicio dinámico es calificada como el punto neurálgico que modifica el comportamiento, lo que accede incitar a ciertos cambios emocionales. Es considerado aquello que lleva a las personas a efectuar explícitas acciones dinámicas y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus propósitos programados. Este accionar se encuentra relacionado con la voluntad y al interés. Por consiguiente, la motivación es definida como “la voluntad para hacer un esfuerzo y de este modo alcanzar los objetivos programados previamente. Asimismo, determina el grado de esfuerzo que ponen los individuos hacia la adquisición de sus nuevos aprendizajes” (Vivar, 2013, p.65).

Es por ello, que la motivación es percibido como “el acumulado conjunto de procesos relacionados en la activación, orientación y constancia de la conducta humana” (Beltrán, 1993, p. 67). Asimismo, está relacionado con el sentido pertinente que los procesos motivacionales se direccionan entre sí. También, la motivación es “considerada una conceptualización abstracta, una idea hipotética que consta para poder manifestar la razón fundamental por el cual las personas se comportan y piensan de la forma que lo hace a diario” (Dornyei, 2005, p. 79). Coincidimos con Good y Brophy (1990, p.11) quienes la puntualizan como “constructo hipotético usado para explicar el inicio, continuación, intensidad y permanencia de la conducta dirigida hacia un determinado objetivo”.

Al abordar los componentes de las características notorias del proceso de la motivación esta apunta a referirse como el vocablo que se puede utilizar para manifestar las diferencias evidenciables en el ímpetu de la conducta de las personas, es decir, que a más nivel de motivación mostrada más nivel de ímpetu en la conducta dada (Goyal, 2003). De acuerdo a esta perspectiva el proceso de la motivación en su punto más alto ha de contribuir al éxito en la adquisición de aprendizajes significativos, la mejora del ambiente laboral y a las expectativas de trabajo. Entonces, es necesario la presencia del directivo que ayude a que cada persona organice sus propios objetivos con los propósitos comunes generales. En ese sentido, la motivación se direcciona a convencer a todas las voluntades personales de una organización para lograr un objetivo común (Petri, 1991).

Por ello, que su presencia en el contexto educativo es fundamental teniendo en cuenta el carácter deliberado de la conducta de los estudiantes, es notorio que las actitudes, opiniones, perspectivas y representaciones que tenga el alumno de sí mismo, de la actividad a realizar y de los objetivos que pretende alcanzar constituyen factores que guían y dirigen la conducta del alumno en su proceso de aprendizaje. Pero también hay que tener en cuenta otros factores del contexto en el que se desarrollan los alumnos, aspecto que les influye de manera determinante. Por ello, la motivación esta direccionada hacia el beneficio que tiene el alumno por aprender o por las actividades que lo llevan al desarrollo del mismo, así como la predisposición laboral docente por trabajar en un ambiente agradable que reúna las condiciones para la innovación y mejora constante.

El beneficio por formarse, conocer y comprender no debe estar alejado en todo aprendizaje, “ya que son ejes esenciales para el desarrollo de habilidades. Asimismo, se puede adquirir, conservar o acrecentar en función de elementos intrínsecos y extrínsecos” (Saco, 1996, p.7). En ese sentido, se puede afirmar que la motivación es el reforzador indispensable en los procesos educativos y clima institucional mediante el cual se empieza y rige una conducta hacia la obtención de un objetivo propuesto. Este proceso implica componentes tanto cognitivas como afectivas: el primero al relacionarlo con las habilidades de pensamiento y conductas evidenciables para alcanzar los objetivos propuestos; el segundo, en tanto que se relaciona con elementos como la autovaloración, auto-concepto, indispensables en todo proceso de aprendizaje, más aun con los relacionados a los directivos (Menacho, 2015, p. 42).

Por ello, la motivación se vuelve en un catalizador activo de la conducta humana y es el vínculo indispensable para que las expectativas laborales interactúen en beneficio de las mejoras de la organización educativa. Coincidimos con Carretero, Liesa, Mayoral y Mollá (2008, p. 3), quienes sustentan que “los individuos se suelen motivar cuando toman conciencia de lo que hacen y se desmotivan cuando pierden ese sentido”. Es por ello, que la labor educativa y organizacional se direcciona a la exploración de estrategias puntuales y adecuadas para que la motivación no se apague de manera fugaz. Según Hauser (2014, p.26) “es un factor elemental que va a permitir al equipo directivo y demás coordinadores organizativos inciten de manera adecuada tanto a los docentes como personal administrativo en el logro de los objetivos personales y grupales”. Por consiguiente, es fundamental que se dispongan las escenarios necesarios para que dicho proceso motivacional sea significativo. El profesorado hacia sus estudiantes y el equipo directivo con los profesores en una correlación de la gestión pedagógica e institucional.

En relación a las actividades de gestión institucional donde la motivación también es indispensable. Es fundamental que los directivos tiendan a averiguar que los profesores se encuentren satisfechos a nivel institucional y personal en su centro laboral, ya que esto coadyuva a que contribuyan con ideas pertinentes durante la producción escrita de sus documentos de gestión. Asimismo, “la motivación intrínseca va a permitir al profesor desarrollar actividades de tipo



individualizada” (Saco, 1996, p.8). En ese sentido, el directivo tiene que recabar en una persona que promoverá la motivación a nivel personal en los docentes, lo cual beneficiará que se refuerce su práctica de enseñanza. Esto se manifestara que la participación combinada de los profesores sea beneficiosa en el desarrollo de las actividades pedagógicas. Así también, la motivación extrínseca de predisposición externa mediante la cual se debe concebir diversos escenarios para que el docente halle complacencia en la actividad realizada en su comunidad. Asimismo, se busca que su apoyo pedagógico sea valioso y pertinente en relación con los objetivos programados. Del mismo modo, el equipo directivo tiene que incrementar en los profesores la motivación desde las perspectivas interna y externa, ya que esta le accederá que oficie y oriente los procesos académicos de manera correcta y eficiente. La motivación es el punto referencial vital para que las condiciones necesarias y óptimas se realicen y puedan cumplir los objetivos programados.

Por consiguiente, el proceso motivacional es invariable y deberá estar direccionado de manera pertinente para que no sea una escueta actividad agregada, sino el eje principal de toda actividad educativa y de gestión institucional que favorezca a la mejora y bienestar de los miembros de toda comunidad educativa y laboral.

### *Comunicación y convencimiento*

La comunicación es considerada una actividad innata al ser humano, que le ha concedido con el paso de los años su progreso individual y grupal. Tanto la expresión verbal como la no verbal ejercen un rol fundamental en la interacción con las demás personas al compensar una de las necesidades elementales de todo individuo, que es ser aceptado y valorado por los demás seres humanos que están a su alrededor. Es por ello que la comunicación es un proceso sociocultural que comprende diferentes formas de intercambio de “ideas, emociones, opiniones y comportamientos, a través del cual se comparten significados; incluye entorno, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y realimentación” (Madrigal, 2006, p. 56).

Las formas de comunicación que realizan las personas son interesantes y sirven de referencia en una organización educativa, debido a que es el medio propicio para coadyuvar ideas, y realizar acciones de convencimiento de las actividades programadas, así como mantener el clima institucional positivo y un ambiente laboral agradable. Por ello, La *comunicación intrapersonal* es la que se expresa consigo mismo. Se alcanza mediante el autoconocimiento y la conformación de la autoimagen mediante la reflexión metódica sobre las emociones, los actos y los pensamientos individuales que con llevan a la aceptación de uno mismo. La *comunicación interpersonal* es inferida como el diálogo que se expresa entre los individuos por la transferencia y aceptación de ideas, creencias, eventos, valores y emociones. Involucra la interrelación con las demás personas y tiene como meta manifestar y escuchar, cooperar con diferente información, estrechar un dialogo acorde, ampliando y mejorando las relaciones dialogantes. La *comunicación grupal* se cimenta en la comunicación interpersonal y, por consiguiente, en las habilidades que la conforman. Guarda relación directa con la institucionalidad. En ella participan personas que dialogan entre sí con el propósito de resolver situaciones problemáticas, tomar decisiones pertinentes, intervenir, persuadir a los demás, lograr los objetivos del equipo de trabajo y el fortalecimiento de los mismos (Andrade, 2007). Por ello, la comunicación favorece todo forma de clima laboral aceptable, su ausencia e inacción trae malestar y desatinos verbales subjetivos que alejan a las personas del entorno laboral, desmotivan su actividad y responsabilidad en el cumplimiento de su labor institucional. Los directivos deben fortalecer y fomentar un dialogo asertivo y el convencimiento laboral, así como, luchar contra toda forma de desprestigio verbal ya que jugara en contra de los intereses de la organización.

### *Manejo de conflictos*

La diversidad de integrantes tanto en sus ideas, opiniones y pareceres ha de constituir una amenaza, debido a su misma naturaleza constitutiva, Esto no debe ser abordado como una desventaja porque se requiere de la sensatez, el respeto mutuo, la tolerancia, la empatía y la consigna de desarrollar habilidades de interacción y dialogo con los demás, y por ende debe distinguirse como una

ventaja primordial. Un grupo adecuado de individuos con diversas personalidades enfrenta desafíos y retos. El contraste de comportamiento, idiosincrasia, tipo de género, proyectos de vida, orientaciones, etc., pueden presentarse dificultades notorias. A menos que el grupo muestre confianza recíproca, respeto atildado y amplitud tolerante criterial en relación a los acuerdos a tomar, se hallará propenso al conflicto inmerso en la indisposición.

El conflicto surge de manera sorpresiva, se encuentra latente en la naturaleza humana, es labor de los directivos abordarlos con mucha sutileza y solucionarlo de manera racional. Cuando no se admite que los conflictos se presentan, se puede llegar a que algunos recelen y desmotiven su labor y esto perjudicaría a toda organización. Según Keith (2003), quien ha identificado tres tipos de conflictos, estos se direccionan en:

*Conflictos intrapersonales:* Son aquellos que tiene el individuo consigo mismo. Son los señalados conflictos internos.

*Conflictos Interpersonales:* Son aquellos que surgen cuando dos o más individuos presentan diversas preferencias y opiniones distintas.

*Conflictos personales/funcionales:* Son aquellos conflictos que uno experimenta con el cargo que desempeña y suele manifestarse cuando las diferencias son evidenciables entre las particularidades y las obligaciones del cargo. (p.83)

En el caso de las instituciones educativas, los conflictos más comunes suelen ser los interpersonales que acarrearán dificultades en la convivencia laboral y se van conjugando con situaciones personales que no atañen en nada a la labor escolar y desencadenan en hechos que no pueden controlarse. Es cotidiano relacionar el conflicto interpersonal con la obsecuencia de una de las partes, pero la pugna no reside en dicho accionar sino en no aceptar que existe un conflicto y debe ser solucionado. La presencia de conflictos a nivel escolar trae resultados negativos entre los integrantes de la comunidad educativa, ya que no permite cumplir objetivo alguno y conlleva al malestar institucional que involucra incluso a estudiantes y otros actores educativos. Por ello, los directivos deben solucionar los conflictos desde una perspectiva integral y con soluciones viables que permitan la apertura y reconciliación entre ambas partes.

### **Dimensión 3: *Habilidades grupales***

Whetten y Cameron (2005) indican sobre este tema que manifiesta “que son destrezas para ejecutar trabajos en grupo y que redundan en el cumplimiento de objetivos de ese grupo o de una organización” (p. 517).

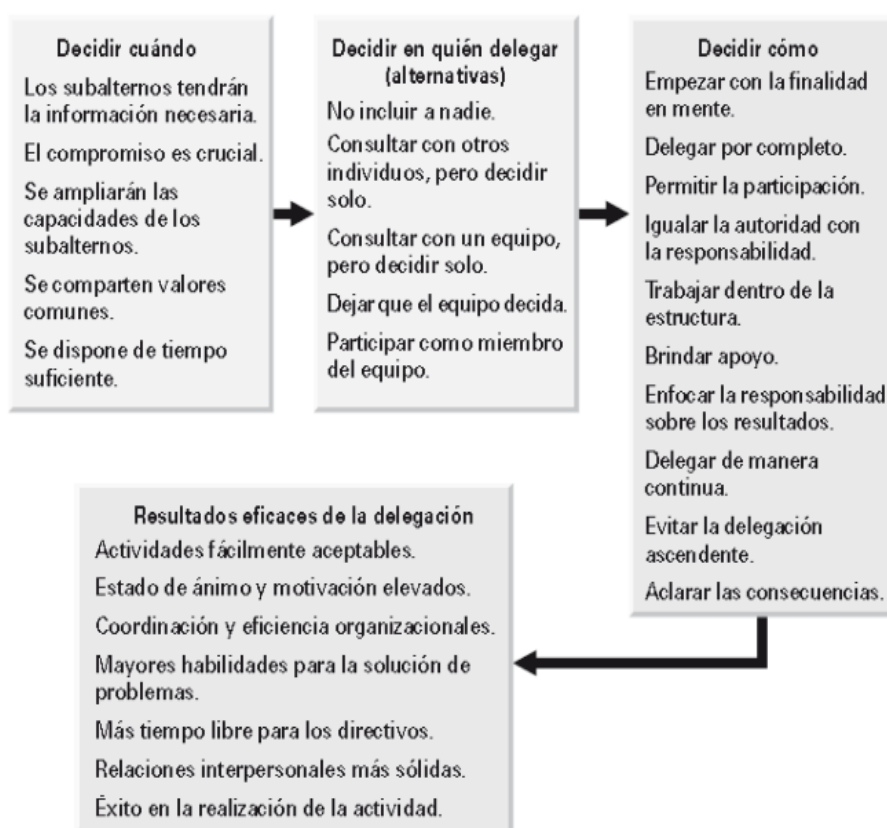
Las habilidades grupales son definidas como un acumulado de diferentes conductas interpersonales amplias. No son consideradas características de la personalidad, “sino un acumulado concreto de comportamientos aprendidos y adquiridos en el entorno donde se desarrollan” (Torres-Tasso, 1997, p. 12). Son las actividades pertinentes de un individuo con los demás y estas con el mismo. Es el entorno donde se presenta la permuta y convivencia social armoniosa. Entre las principales podemos mencionar:

#### *Facultamiento y delegación*

El Facultamiento está relacionado con proporcionar libertad al personal para realizar actividades precisas de lo que quieran, en lugar de exigirles a hacer lo que uno quiere. En ese sentido, los trabajadores facultados son más alegres y productivos. En el ámbito educativo se les invita a realizar actividades de responsabilidad compartida por los directivos y el trato se vuelve más horizontal. El Facultamiento también beneficia para que la organización u otra institución permanezcan flexibles y se adapte a los cambios sociales. Aunque el Facultamiento es efectivo para “las instituciones, a menudo los directivos se sienten coaccionados por él y lo consideran una pérdida de liderazgo significativo” (Chiavenato, 2004, p.73). En ese sentido, el Facultamiento: Ayuda a desenvolver un sentimiento de confianza individual, a superar sentimientos de incompetencia, vigoriza a los individuos para que tomen acción propia y fomenta la motivación intrínseca.

Las consecuencias negativas que puede acarrear un facultamiento inapropiado están en relación al sentido de impotencia personal, indefensa y enajenación laboral constante que afectan de manera significativa “las dimensiones emocionales de la persona de auto eficiencia, auto determinación, confianza, consecuencia personal” (Brunet, 1992, p.68). Todos estos mecanismos

y estrategias de gestión contribuyen en gran medida a las mejoras organizacionales y por ende al clima laboral existente. En el caso de la delegación, los aspectos que se deben tomar en cuenta se relacionan con las calificaciones laborales y éticas del personal, así como la necesidad de la responsabilidad del trabajador. La expansión de las capacidades del personal a delegar y la evidencia de las perspectivas y valores compartidos en un ambiente de trabajo adecuado. A continuación visualizaremos los principios de una delegación eficaz:



*Figura 5. Principios de una delegación eficaz. Tomado de Pearson Education (2011). Desarrollo de habilidades directivas.*

La figura observada pone énfasis a los resultados que se espera obtener con estas medidas administrativas. Si bien, permite el desarrollo del conocimiento del personal y la demostración de confianza para la toma de decisiones pertinente, es sin lugar a dudas el fomento de la integración laboral mediante la coordinación de los directivos lo significativo de ambas acciones conjuntas entre ellos y el personal. Tanto el Facultamiento como la Delegación son pilares básicos para

promover un clima institucional adecuado y que las condiciones laborales sean favorables en beneficio de la organización, los empleados y la población beneficiada del servicio o producto que realizan.

### *El cambio positivo y el coaching*

Introducido por John Whitmore en el siglo pasado, y sugiere “la práctica concreta de una metodología efectiva de discusión que proporciona el proceso de retroalimentación y la disolución de conflictos individuales y grupales dentro de las organizaciones” (Sanz, 2012, p. 4). Asimismo, se define por coaching, como aquel proceso que concurre en la liberación del potencial individual de las personas con el fin de incrementar al máximo su desempeño laboral. En ese sentido, reside en monitorear, formar y ejercitar a las personas o a un grupo de las mismas, con el propósito de obtener el cumplimiento de objetivos o desarrollar habilidades específicas. Por consiguiente, toda actividad vivencial, está encaminada al desarrollo de habilidades directivas de los colaboradores: funcionarios de mando medio y sus más cercanos apoyos administrativos con la finalidad de potenciar durante el desenvolvimiento de sus roles dirigentes tanto actuales como en el futuro para la conducción eficiente de la organización, creando ambientes orientados a la felicidad en el trabajo que es la nueva tendencia para alcanzar y mantener instituciones exitosas y protegiendo equipos de trabajo de alto desempeño, orientados a óptimos resultados organizacionales a corto y mediano plazo.

### **1.2.2. Variable clima institucional**

Brow y Moberg (1990), son puntuales en manifestar que el clima alude a un “conjunto de particularidades del entorno interno y como tal son apreciados por los miembros de la institución” (p.11). La convivencia laboral conocida como clima institucional es un factor necesario en la gestión del capital humano y ha sido el beneficio notorio en muchos estudios en el marco del desarrollo laboral como puntal de la gestión institucional. Es por ello, se ha adjudicado de diversas maneras y su definición se ha ido innovando de forma significativa al referirse

como la descripción pertinente y análisis adecuado de las opiniones de las personas vinculadas de manera directa a la institución y al entorno laboral.

Es por ello, que el primer enfoque no desecha la idea principal que la personalidad de cada persona manifieste influencia notoria en el clima laboral de cualquier organización, sin embargo de acuerdo a su representación objetiva, está condicionada a la determinación ordenada de la organización. El segundo enfoque es el tipo subjetivo, considerado el clima laboral como el punto de referencia que el personal se forma de la organización en la cual trabaja (Halpin y Croft, 2003, p. 42). Esta apreciación subjetiva manifiesta que un aspecto importante del clima institucional son las opiniones que los individuos tienen en relación a la obtención de sus necesidades y al desempeño enérgico de sus funciones institucionales. De este modo se coincide con Dessler (1993, p.182), quien sustenta sobre el clima que “son los efectos subjetivos percibidos del sistema dado, forman el estilo informal de los gestores y de otros factores ambientales relevantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de los individuos que trabajan en una institución determinada”. Se enfatiza que el clima laboral está explicitado, no solamente por las opiniones del personal de la institución puedan manifestar hacia ella, sino también los puntos de vista que intervienen en relación al sentido de la autonomía, apoyo, confianza recíproca, consideración pertinente, particularidades, estructura y recompensas, que son constantes en el entorno de toda institución laboral.

Asimismo, refiere Goncalves (1999, p. 171) sobre el clima institucional “es un factor dimensional variado de síntesis que consiguen desordenarse en procesos de estructuras, tamaño organizacional, modos dialogantes, estilos de liderazgo de la gestión entre otros”. Los elementos descritos se agrupan para conformar un clima determinado proporcionado de particularidades propias, que muestra en gran medida, la marca propia de una organización e implica en el comportamiento diario de los trabajadores en su entorno de trabajo. En ese sentido, otros investigadores definen su lineamiento con respecto al clima institucional de esta manera: “La infraestructura y los procesos organizacionales son las dos grandes condicionantes que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones” (Brunet, 1992, p.142). Según este estudioso el clima está direccionado por el distintivo propio de una organización, y su

discernimiento puede variar del tipo de profesión o de su perspectiva en cuanto al compromiso de sus miembros. Es indispensable mencionar que cada persona tiene una forma específica de distinguir y apoderarse del clima en su entorno laboral y si consideramos esto, podríamos percibir en qué grado obtiene el compromiso y responsabilidad cada integrante del personal laboral.

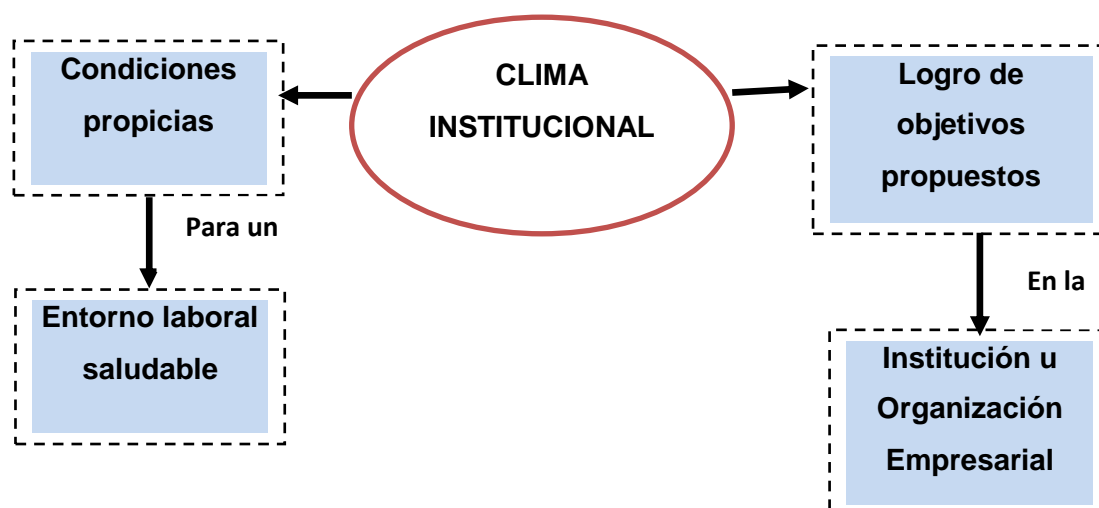
De esta manera, Andrade (2007), enfoca la conceptualización de clima institucional hacia “una direccionalidad organizativa y la representan como el conjunto de condiciones priorizantes y necesarias que describen a la organización, la diferencian de las otras e influyen en el actuar diario de los integrantes que la componen” (p.54). Así tenemos, que aluden a las particularidades existentes y evidenciables del ambiente laboral, a la interacción de sus miembros, los mismos que brindan una respuesta pertinente a las diversas situaciones objetivas que se suscitan y que son colaborativas dentro de la organización. Por ello, podemos expresar de esta manera que esta definición sustenta que el clima institucional es producto de la estructura organizativa determinada.

Por ello, los estudios relacionados con el clima institucional ha estimulado el interés al aproximarlos con las particularidades del entorno de trabajo y que son distinguidas de manera pertinente, por los integrantes de la institución y como estas peculiaridades influyen de diversas formas en su modo de desenvolverse de acuerdo al nivel de bienestar y motivación con la labor hecha. En ese sentido, el clima es considerado como “un medio capacitado de optimizar el éxito de una organización, con el tiempo estas van demostrando que el clima tiene un significado propio para conocer la ruta que sigue la institución en relación a criterios establecidos previamente” (Gamarra, 2014, p. 63).

En el ámbito pedagógico y de gestión, el clima institucional está involucrado para incitar “un fuerte impacto en la motivación personal del docente con el objetivo de obtener resultados laborales positivos” (Brown y Leigh, 1996, p. 162). Por ello, los docentes muestran una opinión y valoración de los aspectos organizados, las relaciones entre individuos con el entorno concreto donde laboran, todo lo cual compone el clima institucional. La inestabilidad del mismo traería resultados inestables como el deterioro de las relaciones y el comportamiento pertinente docente.



El clima institucional es un componente determinante en la eficiencia administrativa y de gestión. Por eso, es preciso acotar que “los directivos conozcan las condiciones laborales pertinentes en que se desenvuelven los profesores” (Juárez-Adauta, 2012, p. 35). Entonces, el personal directivo se convierte en figuras importantes en la gestión de una institución, ya que tiene que promover ambientes sanos para que los miembros de la institución educativa se desarrollen en forma integral. Asimismo, se debe afianzar las situaciones ventajosas del entorno de trabajo, ya que es el sitio adecuado donde se han de cumplir los objetivos propuestos y realizar las actividades laborales, su cumplimiento indiferente y deficiente traería una disminución en “relación al rendimiento productivo con consecuencias a corto y mediano plazo de desconfianza y dudas sobre su calidad en servicios y otros rubros” (García Solarte, 2009, p.16). Por lo tanto, los directivos tienen la importante responsabilidad de fomentar un clima adecuado para que de esta manera el personal perciba un contexto positivo e idóneo que los motive a intervenir en su perfeccionamiento laboral de manera eficiente, lo cual ayuda a delinear una propuesta significativa con la cooperación de la comunidad educativa. A continuación observamos la siguiente figura sobre la importancia del clima institucional:



*Figura 6.* Importancia del clima institucional. Elaboración propia (2017).

Por consiguiente, en el clima institucional son consideradas todas aquellas condiciones que adoptan los integrantes de una organización para la cual laboran, y la disposición de su interacción y la motivación que manifiestan sus participantes intervienen de manera directa en su ejercicio positivo cotidiano (Chiavenato, 2004). En ese sentido, y considerando las definiciones anteriores surge la obligatoriedad de enfatizar la apreciación del clima institucional como elemento responsable en la eficacia del entorno laboral, a fin de acrecentar su mejora, rendimiento y éxito; es indispensable entonces el desarrollo pertinente de ambientes laborales caracterizados por mostrar lugares estimulantes y retadores que motiven el trabajo en equipo y que contribuyan a la realización de los objetivos institucionales.

### **Dimensiones del Clima institucional**

#### **Dimensión 1: *Comportamiento institucional***

Robbins (2005, p.7) la define como el “estudio que investiga el impacto de las conductas que las personas, los grupos y la estructura organizacional presentan las instituciones, así como el propósito de emplear tal conocimiento en beneficio de la eficacia organizativa”. En ese sentido, el comportamiento institucional abarca diferentes ámbitos laborales y su eficiente aplicabilidad de las funciones que desempeña cada trabajador. Desde una perspectiva horizontal, todos los integrantes son indispensables y ninguno es más importante que otro. El liderazgo y empoderamiento organizacional adecuado han de permitir la mejora de la situación efectiva laboral y de la calidad laboral de los trabajadores.

#### *Respeto, dignidad, lealtad y optimismo*

En relación al respeto lo direccionamos a la estimación, cuidado o deferencia que corresponde a un individuo sin deservoltura alguna. Podemos afirmar que es la impresión que lleva a valorar los derechos y la dignidad de toda persona tanto de nuestro entorno laboral como fuera de él.

En el ámbito institucional, el sentido del respeto y la objetividad, expresados como la perspectiva media institucional de los lineamientos administrativos y de gestión se encaminan hacia el cuidado y aprecio de la dignidad del personal trabajador. Dignidad igualitaria, sin distinción compartida por todos. La dignidad de los demás queda ubicada de esta forma en el respeto concreto a nosotros mismos y la de los demás. Nadie puede perjudicar y no tomar en consideración la dignidad humana. No debemos enmarañar el respeto con las formas de convivencia respetuosas, el respeto se proyecta más allá de dichas performances. Por ello, “el respeto hacia uno mismo se basa en el respeto que se tiene al otro como persona” (Von Hildebrand, 2004, p.21).

En ese sentido, tanto la lealtad como el optimismo juegan un papel fundamental en un ambiente propicio para la satisfacción laboral debido a que permite desenvolverse sin presión con efectos positivos en el beneficio y productividad dentro de la organización. Asimismo, el optimismo es importante en la medida de establecimiento de objetivos de mejora laboral e incremento de haberes de acuerdo a la actividad de los trabajadores y se relaciona con la identidad institucional con el propósito mediático de que el clima laboral sea pertinente entre todo el personal.

### *Profesionalismo*

Se ha llamado profesión a cualquier ocupación que, a través del ejercicio dinámico de un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, satisfaga necesidades o requerimientos específicos de una sociedad o un grupo humano, favoreciendo el desarrollo de la educación y el desempeño de sus miembros. Desde esta perspectiva, son muchas las ocupaciones que pueden ser llamadas bajo la denominación de profesiones. En ese sentido, el profesionalismo especificado como la acción de trabajar y esforzarse con diligencia y tesón para obtener algo de mucha importancia o de gran sentido ético moral. El accionar de trabajar está “relacionado con las funciones del personal en la organización y como dicha actividad influye sustancialmente en beneficio de la organización” (Rossman y Rallis, 1998, p.93).

El profesionalismo es el sigilo en cuanto al accionar laboral de las personas de sus actividades diarias, es el esmero y tesón por cumplir de forma eficiente y en los plazos programados el producto o realización final de lo que él produce, realiza o difunde. Es por ello, que este accionar debe ser supervisado sin presión y recompensando si presenta calidad de productividad o de servicios.

### *Trabajo en equipo*

El trabajo colectivo es considerado la ejecución ordenada de diferentes acciones planificadas con metas preestablecidas en la mejora de las funciones organizacionales y laborales. Por lo tanto, todo accionar realizado con eficiencia y esmero es la sumativa del aporte individualizado que se manifiesta entre un grupo de individuos en el momento de laborar en conjunto y unidos en un mismo objetivo, por lo que es necesario no desaprovechar el apoyo coordinado que existe entre sus integrantes así como lo que cada uno realiza en forma propia, sin que esto perturbe el trabajo de los miembros que conforman su equipo. Los resultados obtenidos son responsabilidad de cada integrante del grupo.

Ander y Aguilar (2001, p.17), sustentan que el trabajo en equipo está conformado por “un grupo de individuos que se reúnen con el fin de trabajar de forma coordinada la ejecución de una determinada actividad laboral”. Por ello, cada componente se concentra en la función por lo que cada persona es responsable de lo que se la ha planificado realizar y de esta manera sacar adelante lo planificado. Del mismo modo, es preciso recalcar que la estructura grupal se va gestando gracias a la interacción entre sus integrantes, en especial cuando nos referimos a grupos de menor cantidad de personas, ya que, esa interacción reiterada por las reuniones planificadas da lugar a “los diferentes roles o papeles que cada individuo puede desempeñar dentro del grupo-estos roles son una de las principales dimensiones estructurales de los grupos”- (Expósito y otros, 2005, p. 178, citado por Vargas, 2010, p. 78).

El trabajo en equipo debe ser enfocado con mucha formalidad y profesionalismo en una institución debido a que las relaciones entre las personas son muy complejas y necesitan ser bien gestionadas por el equipo directivo. Lo que debe sobresalir es la cohesión grupal, porque su existencia, apunta a los

buenos desempeños y cuyos efectos son una natural resultado mediático, ya que se trata nada más ni nada menos que de una mera actividad de interacción grupal. Por lo tanto, las actividades en equipo de trabajo son las más relevantes en este ámbito institucional, ya que admiten “la apertura, dialogo y tolerancia entre los miembros laborales de la institución en la toma de decisiones institucionales que favorezcan su mejora en todos los niveles de trabajo” (Salazar, Leyton, Meza, y Sáenz, 2012, p.37).

Es importante destacar que el trabajo en equipo accede a la representación de situaciones relevantes que van más allá de un liderazgo pertinente, gestión de recursos y planteamiento de prioridades institucionales. Así, Alcaraz (2006) explica que “el trabajo en equipo ha ganado importancia notoria dentro de las organizaciones, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad imperiosa debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia así como la competitividad que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro de cualquier sector laboral” (p.15). La actualidad de hoy manifiesta un beneficio y ahorro de múltiples recursos, así como la calidad laboral y la eficacia en la innovación. Así tenemos, que todo esto no lo puede obtener una sola persona, el conseguir y conservar el éxito en las instituciones laborales requiere de talentos humanos que no se hallan en una sola por lo que las nuevas organizaciones institucionales requiere de una interacción entre las personas lo que se logrará con una actitud de cooperación y colaboración. Para que un equipo de trabajo se desenvuelva de manera pertinente es necesario “cumplir con múltiples circunstancias que han de favorecer el logro de los objetivos propuestos inicialmente a nivel institucional” (De la Peña, 2014, p.56).

Es necesario tomar en consideración que el trabajo en equipo que se forma una institución laboral son indispensables para el logro de metas y propósitos de la misma –en especial clima laboral- por lo que cuanto mejores elementos se concentren, mejor resultará la actividad grupal y el desempeño de las metas planificadas. La importancia de la interacción de su accionar laboral ha de adecuarse con el propósito que respondan al adecuado funcionamiento y su empuje laboral en la solución de conflictos y otros similares que se originen en el ámbito donde se trabaja y que beneficie el ejercicio laboral idóneo de manera conjunta y coordinada. Por lo tanto, para poder formar equipos de trabajo

pertinentes, se debe conocer la misión, objetivos y el ámbito organizacional evidenciando así que es lo que necesita la organización. Luego, se debe estar al tanto qué es lo que quiere el ámbito que tiene la necesidad imperiosa, para darle una solución efectiva y significativa en favor de la organización laboral (Schlemenson, 1993).

## **Dimensión 2: *Capacidad organizacional***

La conceptualización de capacidad organizacional ha avanzado principalmente en el campo estratégico y se ha direccionado hacia las áreas administrativas y de gestión. Estas capacidades se entiende como una “entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (y en consecuencia poseen un componente dinámico intrínseco), y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos” (Helfat y Winter, 2011, p.1244). Sin embargo, después de años de profundo estudio sobre el tema, asuntos conceptuales elementales siguen sin resolverse, entre ellas la misma definición operativa de capacidad y la desdoblamiento entre capacidades dinámicas y operativas. En ese sentido mencionamos a continuación los componentes más representativos de esta dimensión:

### *Planificación y organización*

El entorno de la comunidad y la organización educativa forman una alianza fundamental en la búsqueda de objetivos y propósitos usuales de mejora de la calidad de vida de sus miembros. En el siglo XX la separación de ambos era probatoria y el divorcio jurídico los volvía disímiles y desconocidos en su entorno.

Las reformas educativas tanto internacionales como nacionales de inicios del Siglo XXI y la inclusión de perspectivas pedagógicas e institucionales contemporáneas han reconocido la unión necesaria entre escuela y las instituciones privadas y públicas de la comunidad. La organización y programación queda a función de los directivos como los responsables directos de la gestión de las instituciones locales. La labor fundamental es estimular todo tipo de participación, ya que es vista como un accionar que le permite introducirse

en el proceso de toma de decisiones ya sea en la planificación, en la ejecución o en la evaluación institucional. (Gento 1994; Servat, 2005; Velasco, 2000; Saldarriaga, 2015).

La planificación y la organización van juntas en toda acción curricular. Es preciso notar que tanto los directivos como demás personal se encargan de apoyarlo y realizarlo de acuerdo a su función. Al inicio de cualquier periodo de estudios debe ser programado y organizado en ciclos de enseñanza y a su vez se van acoplando de acuerdo al contexto de la institución. Es por ello, que su formulación y ejecución debe contar con la participación de la comunidad educativa.

### *Participación*

Los profesores y la participación pedagógica e institucional es un punto estratégico indispensable para los propósitos de mejora del clima laboral de toda institución. Por lo tanto, la participación es definida como el proceso de mediación en el progreso de las acciones para lograr metas y propósitos, previamente programados dentro de la institución que comprende el desempeño de determinadas actividades para el cumplimiento de las necesidades de las personas que dependen de tales servicios y deberes institucionales. Para Chuye (2007, p. 11), la participación es “la intervención de los integrantes de un grupo de personas en las decisiones o acciones que los afectan de manera directa”.

Asimismo, podemos manifestar que participación concierne a la interacción mixta y grupal con los integrantes de una organización laboral para buscar opciones pertinentes de medio solucionante a problemáticas relacionadas con el desarrollo eficaz de las acciones iniciadas en un entorno determinado. En esa perspectiva, Tovar y Sarmiento (2011, p. 510), amplían el grado de la participación al sustentar que “implica colaborar con los objetivos, métodos laborales, decisiones grupales y comprometerse crítica y de forma constructiva en una tarea común”. Por consiguiente, la participación favorece la presencia de las decisiones institucionales adecuadas, que, a la vez, incitan el compromiso de ejecutar y fomentar lo decidido a nivel organizativo.

En las escuelas y demás organizaciones educativas, la participación de cada uno de los agentes educativos “contribuye a tomar las decisiones adecuadas en beneficio de la colectividad de alumnos para el mejoramiento de la calidad del servicio de enseñanza y el logro de los objetivos planificados” (Ydrogo, 2015, p. 43). Por lo tanto, hoy en día, se sustenta que uno de los componentes que comprueba la mejora del clima institucional y el progreso en la gestión de los procesos educativos es la participación de los miembros institucionales para lograr los resultados planificados.

### *Toma de decisiones*

Según Rodríguez (2000, citado por Madrigal, 2006, p. 115), el origen de la palabra decisión puede aclarar sus aspectos más notables. “Decisión (del latín *decidere*) es un vocablo afín a incisión, exactitud, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso y occiso”. Entraña la idea central de dejar. Por ello, que es la acción de una persona ante dos o más contingencias, toma la más adecuada y deja las otras, luego de haber analizado minuciosamente las ventajas y desventajas de dicho accionar. La decisión es el término de un proceso de consideración detallada e involucra de forma directa la voluntad.

Las decisiones se hallan concernientes relacionados a la libertad de las personas por seleccionar una circunstancia favorable y factible que considere adecuado de acuerdo a las situaciones laborales y sociales que se manifiesten. A nivel organizacional van a “orientarse de acuerdo al sistema de escala y a la funciones que desempeñen cada integrante de la misma” (Gracia, 2000, p. 36). Para que la toma de decisiones se encamine hacia un acuerdo concreto en la organización es preciso destacar la importancia del dialogo y la deliberación que es el método de reflexión moral y explican por qué las decisiones morales son específicas, se toman en momentos determinados y bajo indiscutibles circunstancias determinadas y particulares. La reflexión es el arte de incluir estos componentes en los juicios morales para decidir con erudición. Pero hay más proposiciones para considerar en la deliberación eficaz como el procedimiento del raciocinio moral, y es que junto a considerar situaciones y consecuencias se incluyen los valores que son genéricos y universales (Chadwick, 2010). A nivel



organizacional se puede identificar los tipos de decisiones tal como se representa en la siguiente tabla:

Tabla 5.

*Tipos de decisiones.*

Tipo de decisión	Motivo
<b>Programadas</b>	Decisiones repetitivas de rutina. Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización.
<b>No programadas</b>	Decisiones de momento, malas estructuras y nuevas políticas.  Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas.

Tomado de Madrigal (2006). *Habilidades Directivas*.

La toma de decisiones en una organización educativa es importante, ya que su campo de acción abarca lineamientos pedagógicos y de gestión institucional. Implica diversificar el contenido curricular y planificar las actividades. Es necesario apuntalar que las decisiones son necesarias en todo momento, su inacción acarrearía dificultades notorias. Su pertinente accionar mejoras y beneficios a corto y largo plazo en beneficio de la comunidad educativa.

### **Dimensión 3: *Dinámica institucional***

La dinámica institucional direcciona las dificultades a problemas que deben resolverse dentro del entorno laboral. El grado de dinamismo va a definir en gran medida las estrategias y mecanismos a tomar en consideración por las instituciones en cuanto a su funcionamiento eficiente. Según Fernández (1994) plantea las modalidades progresiva y regresiva en relación al dinamismo institucional. Así tenemos:

La pérdida de capacidad institucional esta direccionado hacia la modalidad regresiva y la progresiva están acompañadas de control, autonomía y

preponderancia de la pertenencia institucional y con orientación hacia el futuro e intenso compromiso y disponibilidad hacia la organización (p.51).

La dinámica institucional está relacionada con las habilidades de impulso y mejora de las actividades organizacionales por parte de los trabajadores. A continuación mencionaremos a las principales laborales:

### *Liderazgo*

Toda organización, ya sea pública o privada, tanto los cargos importantes y los medios, deben asumir el rol de liderazgo y ser los responsables de implementar un modelo de gestión, dirigir y motivar a sus equipos de trabajo y llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido, la acción del líder es un factor primordial para articular los objetivos de la organización empresarial con la gestión del área a cargo, optimizar los recursos y generar el compromiso de sus colaboradores.

Según Bolívar (2010, p.32), se concibe por liderazgo a “la habilidad de desplegar influencia sobre otros individuos, de manera que éstas puedan asumir los lineamientos propuestos como indicio para una acción determinada”. Esta capacidad fundamental reside en influir a otros para que trabajen en sus actividades laborales de manera voluntaria y entusiasta, y logren los objetivos del grupo.

El liderazgo es visto como un proceso de influjo social en la que el líder organizacional busca la participación espontánea de los empleados mediante un esfuerzo significativo para alcanzar los objetivos de la institución. Asimismo, es un proceso por el cual una persona influye sobre otros integrantes del grupo, en las actividades de una persona o un grupo de ellas en un esfuerzo “hacia el logro de metas en determinadas situaciones específicas, y un concepto relacional que involucra tanto el agente de influencia y la persona que está siendo influenciado” (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006, p. 64). Este influjo, no basado en la autoridad institucional, se puede ejercitar en diversas perspectivas, especialmente en el plano institucional, cuando el líder logra conseguir asentimiento y moviliza a la institución en torno a metas usuales cuando estos esfuerzos van encaminados a la mejora del clima laboral. Asimismo, es preciso

acotar que el liderazgo institucional lo asume el equipo directivo con el apoyo de la institución. Por lo tanto, es relevante que su accionar se encauce más allá de los aspectos de gestión escolar, sino en el perfeccionamiento de la enseñanza y los aprendizajes integrales. También, debe “promover la participación de los integrantes de la comunidad educativa y auto gestionar su intervención efectiva en la construcción de una visión pedagógica compartida” (Ydrogo, 2015, p. 25). Es por ello, el estilo de liderazgo es esencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales planificados.

Es importante, además, que se evidencien funciones indispensables que tiene que desempeñar y que le admiten actuar de forma eficaz, como los que se visualizan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 6.

*Roles del líder de una organización o institución.*

Interpersonales	Informacionales	Iniciativa propia
Encargado de presidir las actividades externas e internas de su área o sector laboral.	Ser monitor, que implica retener la mayor información que le sea posible; incluso, la no solicitada.	Ser emprendedor: cuando algo bueno aparece, él inicia el proyecto, él voluntariamente es el iniciador del cambio.
Motiva y compromete a sus empleados tratando de conciliar sus necesidades individuales con las metas de la organización.	Ser divulgador, que se refiere a pasar la información a cada uno de sus subordinados y brindar información privilegiada.	Ser manejador de conflictos, que es el que responde a la presión de los problemas; considera la contingencia en el avance del ambiente incierto.
Ser enlace, que es hacer contactos mayoritariamente con gente de su mismo nivel, con gente de fuera de su unidad y con sus subordinados.	Ser vocero, que es informar a la gente externa a la unidad, a quienes sean influyentes y controlen la unidad de la organización.	Ser proveedor de recursos, es decir, quien otorga responsabilidades y compromisos.
Ser empático con sus compañeros y demás integrantes de la organización.	Ser consecuente con lo que informa y los acuerdos que se toman en grupo de acuerdo a dicha información	Ser organizador de la unidad laboral a través de las relaciones idóneas que determinan cómo el trabajo coordinado.
		Ser gestor, que es parte fundamental del accionar del director como líder de su área o sector laboral.

Tomado de Ydrogo (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional.*

La tabla observada muestra los principales roles del líder empresarial. En ese sentido, ser líder implica ser el responsable de la unidad laboral y su accionar estará enmarcado a las funciones que deba cumplir como el guía de los colaboradores de una organización.

Por ello, dado el contexto cada vez más cambiante y la tendencia a la fijación de metas desafiantes en la empresa, a los líderes se les exige cada vez más una gestión profesional de los recursos, en especial tratándose de la función privada. En consecuencia, requieren desarrollar diversas competencias, no sólo de gestión, sino a nivel intrapersonal o de autoconocimiento e interpersonal o de relacionamiento con las personas del entorno, que les permitan alinear a sus colaboradores con un propósito compartido y contribuir al éxito de la organización. En primer lugar, tenemos el reconocimiento laboral que está implicado a la percepción general dentro de una organización, el mismo que puede perfeccionarse si se considera algunos elementos primordiales como el “dar reconocimiento a los trabajadores y no solo incentivos monetarios constituye el elemento básico de la motivación de las personas. Para mejorar el desempeño, los trabajadores deben percibir equidad en las recompensas que reciben” (Chiavenato, 2004, p. 6). El reconocimiento es el ejercicio socio cultural que hace que los trabajadores se consideren animados en las acciones laborales, lo que compone un elemento de mejora y fortalecimiento significativo del clima institucional.

Otro factor importante en la mejora del clima institucional es la confianza concernida con el sentido ético moral tanto a nivel personal como organizacional, ya que su desenvolvimiento admite una adecuada convivencia institucional. Es por ello que la relevancia en valorar la honradez, fiabilidad de los individuos, va a “reconocer a las demás personas compartir necesidades y expectativas en niveles elevados de adecuación a las actividades laborales concretas encaminadas hacia las metas planificadas” (Martín, 1999, p.22). Las organizaciones con estándares de alto rendimiento educativo y laboral se manifiestan por tener una gran confianza mutua entre sus miembros, es decir, creen en la probidad, el carácter y la capacidad de cada trabajador en su entorno laboral.

Tanto Butler y Cantrell (1984, p. 18-19) manifiestan que “mantener la confianza demanda de una cuidadosa atención de parte de los directivos, esta se

da según estudios por la consistencia, la lealtad y la apertura en una organización”. Ambos autores recalcan la relevancia de los grados de confianza mutua, el grado de sinceridad y seguridad oportuna con que se producen las relaciones entre los miembros de la institución en un adecuado diálogo dentro del comportamiento organizacional.

### *Relaciones interpersonales*

Las relaciones humanas son consideradas un proceso de interacción social que envuelve la fuerza activa de los individuos y lleva a la predisposición práctica de las relaciones positivas y negativas. Toda actividad está propuesta en alcanzar la realización personal del capital humano de una institución y mejorar la propuesta de trabajo. La convivencia laboral es un indicador a considerar en los procedimientos de perfeccionamiento institucional, ya que las adecuadas relaciones laborales son aquellas en que a pesar de las divergencias evidenciables entre los individuos que conviven en un entorno explícito, manifiestan un loable esfuerzo tolerante por alcanzar un ambiente de compenetración y grato interés en el bien común de la institución en la que se desenvuelven laboralmente (Erikson, 1990).

El mejoramiento pertinente y óptimo de las relaciones de los trabajadores en todo espacio y en especial el educativo es la inquietud inmediata de la gestión, ya que su detrimento e indiferencia conlleva a escenarios menguantes de mejoras en relación a la eficiencia de las actividades educativas. Es por ello, que las relaciones humanas se predisponen hacia la forma afable de “como tratamos a los demás y como estos nos tratan a nosotros” (Alonso, 1996, p. 31).

En ese sentido, se denominan relaciones interpersonales a las congregaciones entre dos o más personas. Estas pueden asentarse desde diversos enfoques como los relacionados con las emociones y sentimientos, así como el interés por determinado accionar y por los rituales sociales, las interacciones y diversas formas colaborativas en el trabajo entre otros. Es la capacidad que tenemos para participar e interiorizar entre sí con una o más personas, con respeto mutuo y estableciendo alianzas y diálogos asertivos efectivos (Rodríguez, 2010). En relación al trabajo es relevante su propagación ya

que el clima institucional debe ser favorable para desplegar actividades significativas en favor de la organización laboral.

### *Compromiso con el aprendizaje continuo*

El adecuado ambiente laboral ha de permitir satisfacciones educativas a corto y mediano plazo. En un entorno violento, decrepito, revanchista y mediocre solo se esperan resultados similares. Es preciso acotar que situaciones de este tipo con llevan al descredito académico y a la indiferencia escolar en las instituciones educativas, es preciso, predisponer un ambiente de trabajo agradable donde los estudiante lo perciban y el director alcance perfilarse como un líder institucional comprometido con el progreso sistemático de los aprendizajes y la gestión escolar.

Como punto referencial de inicio, la planificación admite componer los lineamientos educativos primordiales de las sesiones de aprendizaje. Conforme se establece el enfoque y método de enseñanza, se comienza a formular y establecer el cómo se va a organizar la práctica pedagógica y en la programación de las clases formativas de las áreas académicas. Sin un ambiente laboral idóneo ninguna acción de lo programado se cumpliría de manera ordenada.

Para el profesor, este proceso le otorga el instrumento pedagógico indispensable con la que alcanza conseguir el objetivo institucional y personal de su labor docente, le proporciona la forma adecuada de la comunicación, elaboración, y práctica de los contenidos programados para el logro de los procesos educativos, y del aprendizaje del estudiante. Esta práctica debe ser relacionado a lo que se desea alcanzar y evidenciar, se debe sortear el uso de instrumentos innecesarios que no van apuntalar con el desempeño de las metas propuestas.

Es por ello, que la enseñanza es la actividad pedagógica premeditada que aplica el currículo y tiene por esencia el acto didáctico significativo. Consta de la realización y perfeccionamiento de estrategias elaboradas para la obtención de los objetivos planificados. Esta actividad se direcciona en la influencia institucional. “Enseñar es que el alumno aprenda, es dirigir el proceso de

aprendizaje con el propósito de desarrollar capacidades a corto y mediano plazo” (Castellaro, 2011, p. 136).

El aprendizaje es determinado como un cambio permanente del comportamiento, que refleja el desarrollo integral de conocimientos o habilidades mediante el acto educativo, y que pueden incluir la disertación crítica, la instrucción formativa, la observación y la práctica educativa en general, “los cambios en el comportamiento son objetivos, y, por ende, pueden ser medidos” (Manterola, 2003, p. 96). También, es definido un proceso, una serie de etapas seriales que llevan a algún resultado relevante, involucra transformación educativa de las personas, ya sea en su conducta, en sus estructuras mentales, en sus emociones, en sus representaciones, en el significado y resultado de la experiencia optimizada.

Por lo tanto, el proceso de enseñanza aprendizaje es puntualizado y definido como la actividad fructuosa y formativa que tiende “al estudiante sobre los contenidos curriculares, mediante una permanente interacción con los mismos, descubriendo sus diferentes particularidades, hasta que logra darles el significado que se les atribuye culturalmente” (Ausubel, Novak y Hanesian, 1995, p. 53).

Para el directivo, debe recaer el liderazgo institucional y mantener el ambiente institucional adecuado para las acciones pedagógicas. En efecto, Martínez (1996) considera que:

El clima laboral marca la personalidad de una institución y por tanto el estilo de la misma. Un clima favorable entre sus miembros, no sólo representa una gran apoyo para los que la integran, sino que trasciende a la actividad, y se vuelve significativa para toda la Comunidad Educativa (p. 441).

Por consiguiente, la participación posibilita el asentimiento y la negociación de manera conjunta. Ello se debe a que cada miembro de los grupos, constituido de un modo adecuado, expresa cuando cuestiona opiniones, logra consensos y, en algunos casos, realiza la toma decisiones pertinentes para fortificar el trabajo en grupo o desarrollar efectos y resultados afines con los objetivos y propósitos establecidos en la institución. Este conjunto de acciones ventajosas no debe pasar desapercibido por los directivos y gestores; en particular, la concerniente a

la negociación al establecer un elemento de suma importancia para la participación. Sin lugar a dudas, el objetivo de compromiso de las mejoras en cuanto al aprendizaje de los estudiantes es el eje principal de la institución educativa, ya que su razón de ser es la enseñanza y lo observable se corresponde con el aprendizaje pertinente y significativo de los alumnos.

### **1.3. Justificación.**

#### **1.3.1. Justificación teórica**

A nivel teórico, esta investigación permite conocer conceptualmente la variable de Habilidades directivas y el clima institucional, en la primera variable, ambos con sus sustentos teóricos y un riguroso esquema conceptual, que le da consistencia al estudio de ambas variables.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

El principal aporte de la presente investigación reside por un lado en determinar y analizar las habilidades directivas se relacionan con la mejora del clima institucional en escuelas de la Red 12 de la Ugel 06, a fin de potenciarlos de manera pertinente. Además de analizar en qué niveles y formas se da la participación directiva y docente, así como el rol que desempeña en las actividades laborales de la misma.

Es decir, identificar qué acciones de la vida institucional favorecen a conservar de forma adecuada al personal docente predispuesto, motivado y activo, comprometido e identificado con su desempeño laboral en la organización, dispuestos a la participación espontánea permanente, pudiendo ayudar con ello a incrementar su competitividad dentro de las actividades curriculares que desarrolla la escuela, y cómo la participación directiva y del docente contribuye a mantener un clima de trabajo armonioso en base al liderazgo del primero.

Es por ello, que la presente investigación busca brindar un planteamiento de gestión a los directivos con el propósito de estimular un clima institucional armonioso y eficaz en favor de los logros propuestos tanto en el aspecto



administrativos, de gestión y pedagógicos de la institución puesto que es indispensable que el equipo directivo de las instituciones educativas se inquieten en reconocer como se halla el clima institucional, si manifiestan satisfacción, compromiso, identificación y entusiasmo en el compromiso laboral de los profesores con el fin de mejorarlo de manera significativa en favor de los estudiantes para el desarrollo de aprendizajes valederos. Asimismo, la presente investigación ha de servir de modelo para la elaboración de otras investigaciones en instituciones educativas públicas y privadas, sobre la misma temática u otras relacionadas.

### **1.3.3. Justificación metodológica**

A nivel metodológico, la presente investigación se justifica en tanto los instrumentos utilizados para el recojo de la información fueron validados por expertos especialistas de las temáticas y además se verificó la confiabilidad de dichos instrumentos mediante una prueba piloto; en consecuencia los resultados obtenidos son evidentes; lo cual permite desarrollar posteriores investigaciones relacionando estas variables ya estudiadas con otras variables implicadas en el tema educacional.

### **1.4. Problema de investigación.**

La problemática en gestión y liderazgo educativo detiene el desarrollo de las políticas gubernamentales y que favorece a profundizar las desigualdades sociales y culturales existentes, aún más si se tienen en consideración que el desarrollo y progreso es uno de las cuestiones irresueltas en la perspectiva de América Latina.

La educación en nuestro continente afronta retos disimiles de enorme dimensión. Por un lado, extender la cobertura preescolar, primaria y secundaria; agregando las poblaciones autóctonas al sistema escolar de cada país. Asimismo, atender “la equidad de género e inclusión, la interculturalidad, adecuando para ello sus estructuras, procesos y resultado, desde una revalorización de la

persona: los estudiantes, docentes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad educativa” (Brunet, 1992, p. 12).

De esta manera se puede trabajar para revertir la carencia cultural de los niños y adolescentes provenientes de las familias vulnerables hacia la pobreza extrema; tasas de repitencia preocupantes y deserción que se convierten en un elevado grado de resultados nada gratos en relación al aprendizaje; capital humano y materiales educativos descontextualizados y mal gestionados. (UNESCO, 1998). Es por ello que es importante rescatar, “que se reconoce la relevancia del clima escolar como objeto de estudio para explicar la dinámica de las instituciones” (Canchón, Plaza, Zapata, 2013, p.15, citado por Albañil, 2015, p.5). Asimismo, es fundamental la presencia de las habilidades directivas para que dicho entorno sea llevadero y tenga las condiciones necesarias para la convivencia armónica entre sus integrantes. En ese sentido, las habilidades son definidas como aquellas cualidades propias indispensables para conducirse en la vida y en el trato con los demás dentro de una organización u institución con el propósito de hacer llevadero las funciones y actividades del personal desde un plano del respeto y comunicación. Por ello, “la capacidad de liderazgo y empatía de los directivos que comprometen un esfuerzo personal y laboral en beneficio de la institución que dirigen” (Huerta, 2006, p. 39).

Es necesario mencionar que las investigaciones en el campo educativo sobre el clima institucional y habilidades directivas revaloran la gran categoría que conforma el llamado capital humano como principal ventaja profesional y competitiva, y que las organizaciones educativas exitosas han basado su estrategia de mejora en el desarrollo de su personal y el fomento del sentido axiológico, conformando equipos comprometidos con la identidad de la organización, donde el clima institucional se convierte en uno de los elementos importantes y a su vez es uno de los elementos que más contribuye a la obtención de mejores resultados en una institución educativa.

El clima institucional y las habilidades directivas se han venido estudiando desde perspectivas administrativas o de gestión empresarial, no obstante en los últimos años se ha ido extendiendo hacia el ámbito educativo, considerando la participación y el clima organizacional como formas actitudinales que interactúan en una institución educativa de forma mutua que a su vez reflejan los valores y

objetivos del accionar diario de la escuela, aportando significativamente a los logros educativos en cuanto a los aprendizajes. Se puede decir que consta de un conjunto de situaciones para que los componentes de una organización educativa sostengan un compromiso responsable con la institución, los individuos dependen de las instituciones en que laboran para alcanzar sus metas personales o grupales. Para Chiavenato (2004, p. 14) “crecer en la vida y tener éxito casi siempre simboliza crecer dentro de las instituciones” y también se puede manifestar que estas dependen del estado emocional y del compromiso pertinente de sus integrantes. En el caso de las habilidades directivas, estas han de aplicarse en el accionar cotidiano laboral desde cualquier ámbito de desempeño. Es importante tomar en cuenta que el liderazgo participativo, la empatía grupal, las comisiones laborales y toda propuesta que involucre al personal deben gestionarse sin presión ni opresión hacia el cumplimiento de la misma.

Se puede decir que tanto el liderazgo y las habilidades directivas, la participación docente y el clima institucional son actitudes que reflejan el estado anímico de los profesores, concerniente con los valores y objetivos de la institución. Se manifiesta un conjunto de situaciones para que una persona o un conjunto de ellas sostengan un obligación responsable en las instituciones, teóricamente la opinión positiva y favorable del clima laboral que les rodea acrecienta el compromiso, pero el presente estudio busca describir el estado actual de la misma, sus dimensiones y cómo son percibidas por los integrantes de la comunidad educativa.

## **1.5. Planteamiento del problema**

### **1.5.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017?

### **1.5.2. Problemas específicos.**

#### Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017?

#### Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017?

#### Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017?

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general.**

Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas.**

#### Hipótesis específico 1

Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

### Hipótesis específico 2

Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 – ATE, 2017.

### Hipótesis específico 3

Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017

## **1.7. Objetivos.**

### **1.7.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

#### Objetivo específico 1

Identificar la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

#### Objetivo específico 2

Identificar la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 – ATE, 2017

### Objetivo específico 3

Identificar la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017

## **II. Marco metodológico**

## 2.1. Variables

### 2.1.1. Habilidades directivas

#### Definición conceptual

Las habilidades directivas son “aquellas habilidades necesarias para mejorar las actividades laborales cotidianas, así como las relaciones con los demás” (Whetten y Cameron, 2005, p.45). Asimismo, se pone énfasis en las aptitudes, roles y funciones que debe poseer el directivo en el trato cotidiano con el personal de la institución, sus actividades gerenciales que le van a permitir direccionar una organización con el propósito de hacerlo competitivo y eficaz.

#### Definición operacional

Las habilidades directivas están conformado por tres dimensiones: personal, interpersonal y grupal, que son evaluados a través de un cuestionario de habilidades directivas que consta de 46 items. Para su mejor definición operacional, se presenta el siguiente cuadro:

DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Personal</b>	Desarrollo del autoconocimiento. Manejo del estrés personal. Solución analítica de los problemas
<b>Interpersonal</b>	Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. Gana poder e influencia. Motivación de los demás. Manejo de conflictos.
<b>Grupal</b>	Facultamiento y delegación. Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo. Lidera el cambio positivo.



### 2.1.2. Clima institucional

#### Definición conceptual

La convivencia laboral conocida como clima institucional es un factor indispensable en la gestión de los recursos humanos y ha sido el interés mediático en muchas investigaciones en el marco del desarrollo organizacional como eje de la gestión institucional. En ese sentido, se ha asumido de diversas formas y su conceptualización se ha ido transformando de manera significativa al relacionarlo con la descripción precisa y análisis pertinente de las percepciones de los individuos vinculados con la organización y su entorno laboral.

Brow y Moberg (1990), son precisos en establecer que el clima hace referencia a un conjunto de características del medio interno institucional y como tal son percibidos por los integrantes de ésta.

#### Definición operacional

El clima institucional están conformado por tres dimensiones: comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional, que son evaluados a través de un cuestionario de clima institucional que consta de 33 items. Para su mejor definición operacional, se presenta el siguiente cuadro:

DIMENSIÓN	INDICADORES
<b>Comportamiento institucional</b>	Demuestra respeto así mismo y a los demás. Desarrolla el estilo de la lealtad y compromiso. Demuestra profesionalismo en todo momento. Propicia trabajos en equipo.
<b>Capacidad organizacional</b>	Demuestra capacidad de organizar y planificar. Posee capacidad para tomar decisiones.
<b>Dinámica institucional</b>	Posee capacidad para tomar criterios. Posee capacidad para liderar. Asume su compromiso con el aprendizaje continuo. Demuestra su capacidad para contribuir confianza.

## 2.2. Operalización de las variables

### Variable Habilidades directivas

La variable, se divide en las siguientes dimensiones: Personal, interpersonal y grupal.

Tabla 7.

*Matriz de operacionalización de la variable Habilidades directivas*

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Rangos		
				Bajo	Regular	Alto
Personal	- Desarrollo del autoconocimiento.	1 - 9	Siempre (4) Casi siempre (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	46 - 91	91 - 137	138 - 184
	- Manejo del estrés personal.			9 - 17	18 - 27	28 - 36
	- Solución analítica de problemas.			23 - 45	46 - 69	70 - 92
				14 - 27	28 - 42	43 - 56
Interpersonal	- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.	10 – 32	Siempre (4) Casi siempre (3) Casi nunca (2) Nunca (1)			
	- Gana poder e influencia.					
	- Motivación de los demás.					
	- Manejo de conflicto.					
Grupal	- Facultamiento y delegación.	33- 46	Siempre (4) Casi siempre (3) Casi nunca (2) Nunca (1)			
	- Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo.					
	- Lidera el cambio positivo					

## Variable Clima institucional

La variable Clima institucional, se divide en las siguientes dimensiones: Comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional.

Tabla 8.

*Matriz de operacionalización de la variable Clima Institucional.*

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Rangos		
				Bajo	Regu lar	Alto
Comportamien to institucional	- Demuestra respeto así mismo y a los demás.	1 - 12	Siempre (4) Casi siempre (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	33-65	66-99	100-132
	- Desarrolla el sentido de la lealtad y compromiso.			12-23	24-36	37-48
	- Demuestra su profesionalismo en todo momento.			9-17	18-27	28-36
	- Propicia trabajos en equipos			12-23	24-36	37-48
Capacidad organizacional	- Demuestra capacidad de organizar y planificar.	13 – 21	Siempre (4) Casi siempre (3) Casi nunca (2) Nunca (1)			
	- Posee capacidad para tomar decisiones.					
Dinámica institucional	- Posee capacidad para tomar criterios.	22- 33	Siempre (4) Casi siempre (3) Casi nunca (2) Nunca (1)			
	- Posee capacidad para liderar.					
	- Asume su compromiso con el aprendizaje continuo.					
	- Demuestra su capacidad para contribuir confianza.					

### **2.3. Metodología**

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, basado en el uso de técnicas y métodos concretos relacionados directamente con la medición de las unidades de análisis diagnosticado por instrumentos cerrados, estableciéndose en este caso, el procesamiento estadístico a través de medidas de frecuencia y pruebas de correlación (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

Con respecto al enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández, & Baptista (2014), sostienen:

Es secuencial y probatorio. De una etapa a otras no eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica [...] y determinan las variables, se tratan de un plan para probarlas; se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (pp. 4-5).

En la presente investigación se ha utilizado el método hipotético deductivo, es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

### **2.4. Tipo de estudio**

Este estudio se enfoca en un tipo básica o fundamental, porque busca poner a prueba los fundamentos teóricos sin ninguna intención de que los resultados respondan, transformen, intervengan o cambien el contexto, pero si toman en cuenta los sustentos y basamentos teóricos para el desarrollo del estudio (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014).

La investigación es de naturaleza descriptiva, porque selecciona las características fundamentales del objeto de estudio y la descripción conceptual de la variable y sus dimensiones con el fin de lograr una estructura lógica y medible. Sánchez y Reyes (2006), sostienen que este tipo de investigación “está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada” (p. 42). Comprende una descripción e interpretación del contexto en estudio, donde la tarea del investigador es problematizar, definir, formular hipótesis, sentar las bases teóricas, recopilar información, describir y llegar a conclusiones de este estudio.

Así mismo, esta investigación es de nivel correlacional. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la correlación es:

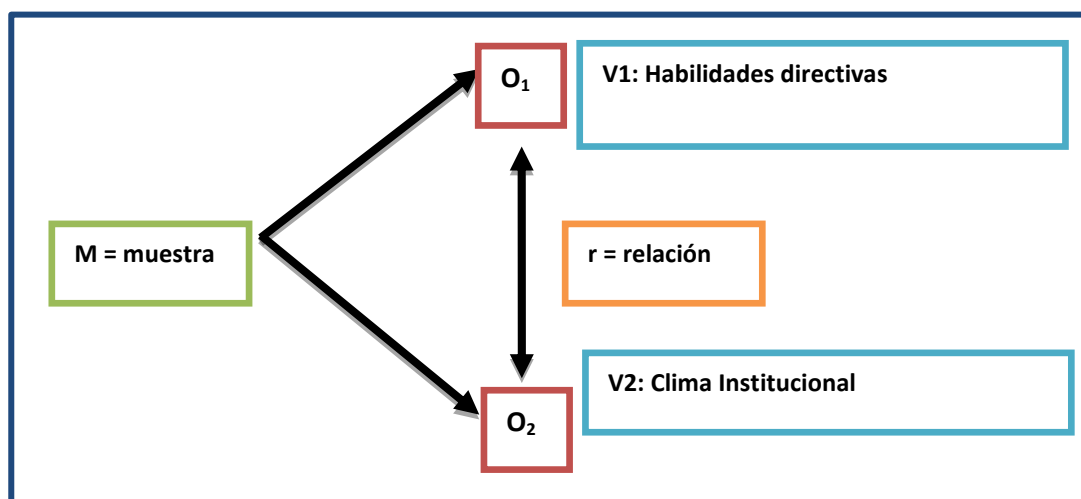
Un tipo de estudio que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.(...) Al evaluar el grado o niveles de correlación entre las dos variables, mide cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después se lleva a cabo la prueba de correlación con la finalidad de conocer el nivel de intensidad o relación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba ( p.91).

Para este caso en estudio, se determinó la correlación entre las habilidades directivas con el Clima Institucional y cada una de sus dimensiones.

## **2.5. Diseño de investigación.**

Según Hernández et al. (2010) esta investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal: “es no experimental porque no existirá manipulación activa de ninguna de las variables. Es transversal debido a que se dará en un momento determinado” (p.96). Se tomarán las encuestas a los participantes en un momento y tiempo establecido por la investigadora.

A continuación se presenta el diagrama del diseño de investigación:



**Dónde:**

**M** : Muestra de estudio

**V1** : Habilidades directivas

**V2** : Clima institucional

**O<sub>1</sub>** : Evaluación de las habilidades directivas

**O<sub>2</sub>** : Evaluación del clima institucional

**r** : Relación entre ambas variables.

## 2.6. Población, muestra y muestreo.

### 2.6.1. Población.

La población está conformada por todos los individuos con características similares relacionadas a un contexto, que forman parte del universo de estudio.

Para Levin y Rubin (2004):

Una población es un conjunto finito o infinito de personas u objetos que representan todos los elementos que en estudio, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Las poblaciones suelen ser muy extensas y es imposible observar a cada componente, por ello se trabaja con muestras o subconjuntos de esa población (p. 30).

En tal sentido para la presente investigación la población estuvo conformada todos los docentes del nivel secundario de las Instituciones Educativas de la Red 12, Ugel 06 que en su totalidad son 132. Esta población está conformada por todos los sujetos profesionales de educación del nivel secundario, de ambos géneros y de las diferentes especialidades según el área curricular vinculadas a la educación.

### 2.6.2. Muestra.

La muestra es el subconjunto o parte de la población, seleccionado por métodos diversos (Hernández *et al.*, 2010, p.92). Los sujetos que conformaron parte de la muestra del presente estudio son 98 docentes de la Red 12, Ugel 06.

### 2.6.3. Muestreo

El muestreo que se tendrá en cuenta para esta investigación será el muestreo probabilístico según Hernández *et al.* (2010), “el muestreo es probabilístico sub grupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.175), del tipo estratificado por que la población presenta estratos y este caso son las instituciones educativas, cuya fórmula para determinar el tamaño de la muestra (n) conociendo el tamaño de la población (N) es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 * p * q}$$

$$Z = 1.96 \quad p = 0.05 \quad q = 0.95 \quad E = 0.02 \quad N = 132$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 132}{132 * 0.02^2 + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 98$$

Dónde:

M : Tamaño de la muestra = 98 docentes

N : Tamaño de la población = 132 docentes

Z : 1.96 para un nivel de confianza del 95%.

El muestreo probabilístico y específicamente el muestreo aleatorio estratificado debido a que todos los sujetos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra y para ellos, se ha desarrollado la siguiente fórmula:

$$f = \frac{N_h}{N} \cdot n$$

Dónde:

f =Factor de distribución

N<sub>h</sub> = subpoblación o grupo

N = Población total

n = muestra

Fu = n/N = 98/132 = 0,74

$$f = \frac{98}{132} \cdot n = 0.74$$

### **Explicación:**

Se obtiene el valor porcentual de cada estrato, dividiendo el número de docentes entre la población total, y se ha obtenido la “fracción de afijación”.

Esta fracción de afijación, se multiplica por el total de docentes de cada colegio. Ejemplo,  $0.74 \times 17 = 12,58 \approx 13$  y allí tenemos la primera cuota para encontrar a los docentes de unos de los colegios que forma parte de esta investigación.



Tabla 9.

*Distribución de la población – muestra de las Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 6*

N°	Instituciones Educativas de la Red 12 – Ugel 6	Docentes total	Amplitud	Muestra
01	I.E. N° 1279	17	17x0.74	13
02	I.E N° 1248 "5 DE ABRIL"	32	32x0.74	24
03	I.E. N° 1257 "GRAN BRETAÑA"	16	16x0.74	12
04	I.E. N° 1268 " GUSTAVO MOHME LLONA"	17	17x0.74	13
05	I.E. COLEGIO MIXTO	50	50x0.74	36
	<b>Total</b>	132	132x0.74	98

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas de recolección de datos permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema en estudio mediante el uso de instrumentos que se diseñaron de acuerdo a la técnica a seguir (Tamayo y Tamayo, 2012, p.47).

Se empleó dos instrumentos denominados cuestionario tipo escala con ítems a ser respondido de acuerdo a las percepciones de los docentes con respecto a las Habilidades directivas y el clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 06 de ATE. Es de gran importancia utilizar instrumentos consistentes y correctos para asegurarse de obtener la información relevante a fin de solucionar correctamente el problema mediante el recojo de los datos verdaderamente relevantes.

Los instrumentos usados en esta investigación se describen a través de las siguientes de dos fichas técnicas:

### Ficha técnica 1

**Nombre del instrumento:** Cuestionario que mide las habilidades directivas

**Procedencia/autores:** Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

**Adaptación:** Br. Juana Teresa Córdova Ríos .El proceso de adaptación del instrumento fue contextualizada en base a la realidad de las instituciones pertenecientes a la Ugel 06 de ATE.

**Año:** 2017

**Objetivo:** Determinar los niveles de percepción de las habilidades directivas

**Muestra:** 98 docentes

**Administración:** individual

**Tiempo de duración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:**

Los docentes marcan en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (nunca, casi nunca, casi siempre y siempre), con un total de 46 ítems, distribuidos en tres dimensiones: Personal, interpersonal y grupal.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Tabla 10.

*Valoración expresiva de la escala Likert para variable habilidades directivas.*

Expresión cualitativa	Escala de valores
Siempre	4
Casi siempre	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Y la baremación es como sigue:

Tabla 11

*Niveles y rangos de la variable habilidades directivas.*

Variable y sus dimensiones	Niveles			Rangos
	Bajo	Regular	Alto	
Habilidades directivas	46 - 91	91 - 137	138-184	
Dimensión Personal	9 - 17	18 - 27	28 - 36	
Dimensión Interpersonal	23 - 45	46 - 69	70 - 92	
Dimensión Grupal	14 - 27	28 - 42	43 - 56	

## Ficha técnica 2

**Nombre del instrumento:** Cuestionario que mide el clima institucional

**Procedencia/autores:** Capacitación en gestión a directores de instituciones educativas. Módulo Relaciones interpersonales en la institución educativa CISE Pontificia Universidad Católica del Perú (2007).

**Adaptación:** Br. Juana Teresa Córdova Ríos .El proceso de adaptación del instrumento fue contextualizada en base a la realidad de las instituciones pertenecientes a la Ugel 06 de ATE.

**Año:** 2017

**Objetivo:** Determinar los niveles de percepción del clima institucional.

**Muestra:** 98 docentes

**Administración:** individual

**Tiempo de duración:** 20 minutos

**Normas de aplicación:**

Los docentes marcan en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (nunca, casi nunca, casi siempre y siempre), con un total de 33 ítems, distribuidos en dimensiones: comportamiento institucional, capacidad organizacional y dinámica institucional.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Tabla 12.

*Valoración expresiva de la escala Likert para variable clima institucional.*

Expresión cualitativa	Escala de valores
Siempre	4
Casi siempre	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Y la baremación es como sigue:

Tabla 13.

*Niveles y rangos de la variable clima institucional.*

Variable y sus dimensiones	Niveles			Rangos
	Bajo	Regular	Alto	
Clima institucional	33-65	66-99	100-132	
Comportamiento institucional	12-23	24-36	37-48	
Capacidad organizacional	9-17	18-27	28-36	
Dinámica institucional	12-23	24-36	37-48	

### Validación y confiabilidad del instrumento.

La validación de los instrumentos se por especialista y expertos temáticos y metodólogos de diversas universidades, quienes determinaron la evaluación de los ítems de los respectivos instrumentos, indicando la aplicabilidad de los mismos.

Tabla 14.

*Validez de los instrumentos por los Juicio de expertos.*

Nro.	Expertos	Resultados
1	Mg. Fernando Alexis Nolasco Labajos	Aplicable
2	Mg. Ángela Martínez Gómez	Aplicable
3	Mg. Víctor Hilario Fuentes	Aplicable
<b>Total</b>		<b>Aplicable</b>

La confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante el la Prueba de análisis de confiabilidad llamada coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach.

Tabla 15.

*Análisis de confiabilidad de la variable habilidades directivas.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,957	46

En la tabla 15 se observa que la prueba de alfa de Cronbach determina una muy alta confiabilidad a un 0,957

Tabla 16.

*Análisis de confiabilidad de la variable clima Institucional.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.963	33

En la tabla 16 se observa que la prueba de alfa de Cronbach determina una muy alta confiabilidad a un 0,963

## 2.8. Métodos y análisis de datos.

Para el procesamiento y análisis de los datos se efectuaron los siguientes pasos:

Primero, mediante la técnica de la tabulación se pudo elaborar la matriz de datos en una primera instancia en formato Excel. Los cuadros se muestran de manera clara y específica los resultados, tomando en cuenta las alternativas de cada ítem, la frecuencia observada y el porcentaje respectivo.

Segundo, el análisis de datos se realizó con el software estadístico SPSS, para la elaboración las tablas (medidas de frecuencias y tablas cruzadas) y figuras (gráfico de barras) correspondientes en la presente investigación, dando respuesta a los objetivos propuestos.

Asimismo se utilizó la estadística rho de Spearman. Tomas (2009) indica sobre esta prueba: “es una prueba no paramétrica que mide la relación entre dos variables” (p. 104). Las pruebas estadísticas se realizaron a un nivel de significancia de 5% y el software estadístico empleado fue SPSS versión 23, contrastándose las hipótesis sostenidas en este estudio.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos

En el presente capítulo de esta investigación se presentan los datos recolectados, teniendo en consideración el objetivo de estudio “Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06- Ate, 2017”

#### 3.1.1. Habilidades directivas

Tabla 17.

*Medidas de frecuencia de la variable habilidades directivas.*

Niveles de las Habilidades Directivas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	27	27,6
Regular	39	39,8
Alto	32	32,7
Total	98	100,0

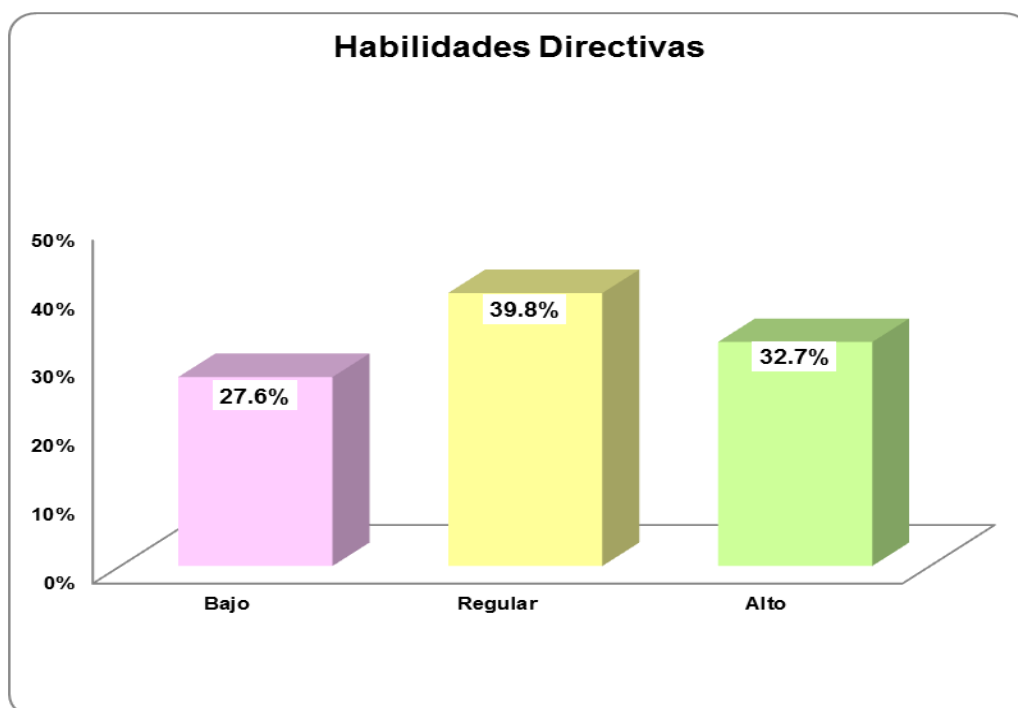


Figura 7. Gráfico de barras de los niveles de la variable habilidades directivas.

En la tabla 17 y figura 7 se muestra que de los 98 participantes, 27 docentes que equivalen el 27,6% indican un nivel bajo de Habilidades Directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 39 docentes que equivalen el 39,8% manifiestan un nivel regular y 32 docentes que equivalen el 32,7% indican un nivel alto de Habilidades directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 18.

*Medidas de frecuencia de la dimensión personal.*

Niveles de la Dimensión Personal	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	23	23,5
Regular	45	45,9
Alto	30	30,6
Total	98	100,0

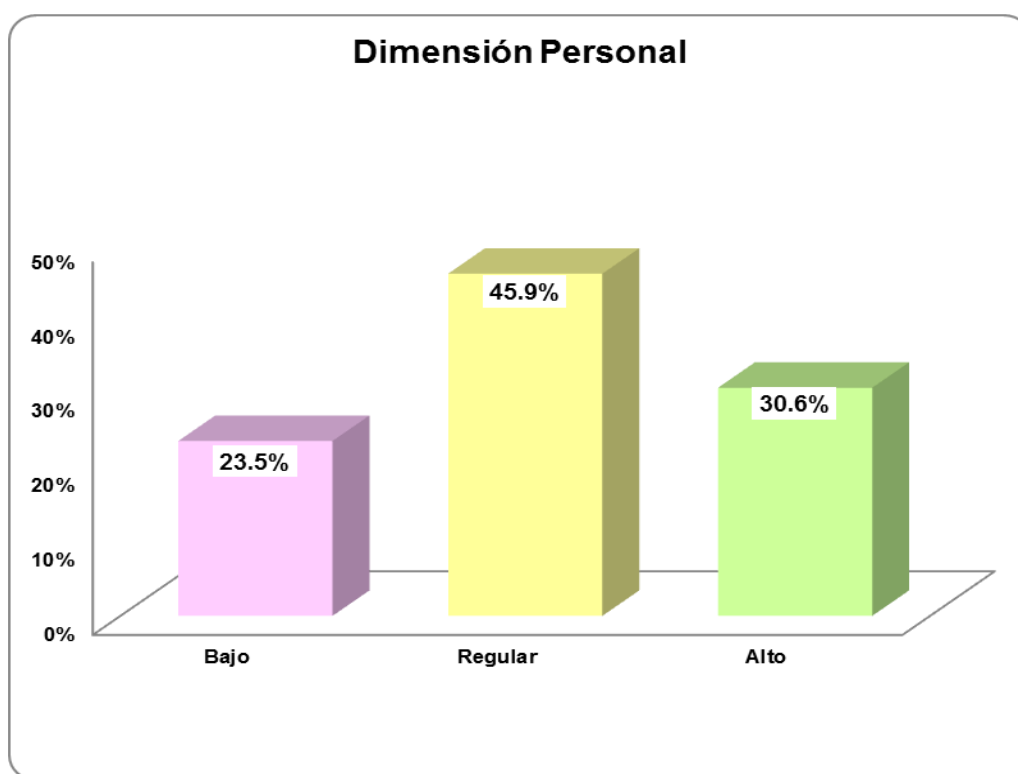


Figura 8. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión personal.

En la tabla 18 y figura 8 se muestra que de los 98 participantes, 23 docentes que equivalen el 23,5% indican un nivel bajo en la Dimensión Personal de las Habilidades Directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 45 docentes que



equivalen el 45,9% manifiestan un nivel regular y 30 docentes que equivalen el 30,6% indican un nivel alto de Habilidades directivas en su Dimensión Personal en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 19.

*Medidas de frecuencia de la dimensión interpersonal.*

Niveles de la Dimensión Interpersonal	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	26,5
Regular	45	45,9
Alto	27	27,6
Total	98	100,0

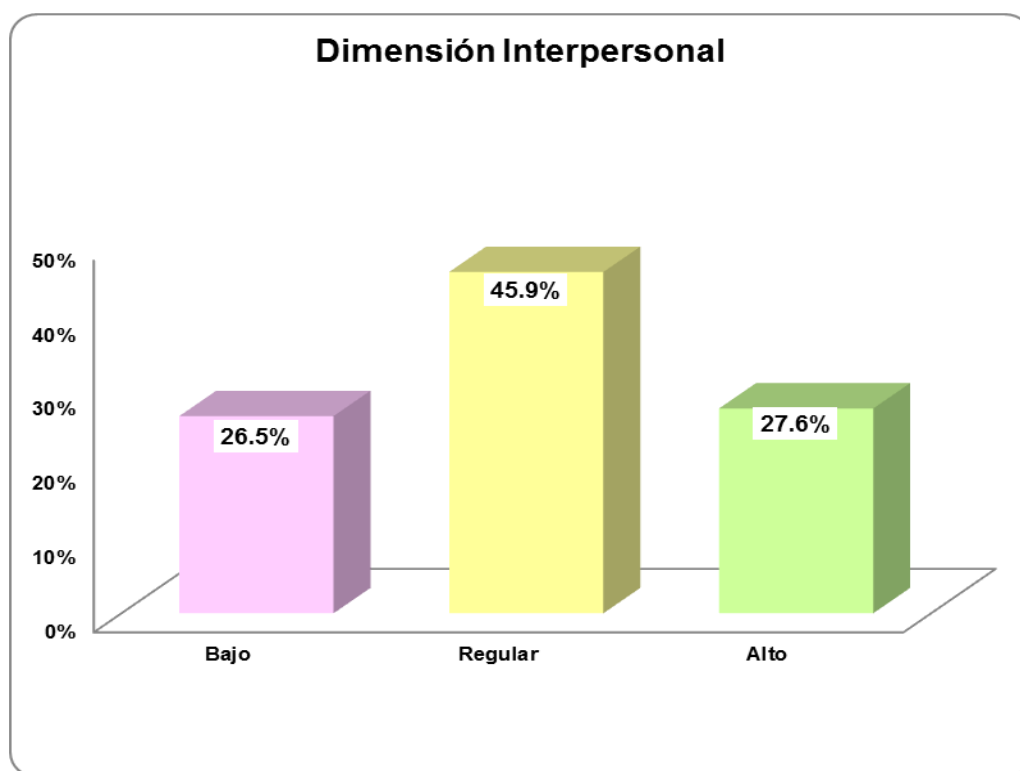


Figura 9. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión interpersonal.

En la tabla 19 y figura 9 se muestra que de los 98 participantes, 26 docentes que equivalen el 26,5% indican un nivel bajo en la Dimensión Interpersonal de las Habilidades Directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 45 docentes que equivalen el 45,9% manifiestan un nivel regular y 27 docentes que equivalen el

27,6% indican un nivel alto de Habilidades directivas en su Dimensión interpersonal en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 20.

*Medidas de frecuencia de la dimensión grupal.*

Niveles de la Dimensión Grupal	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	29	29,6
Regular	32	32,7
Alto	37	37,8
Total	98	100,0

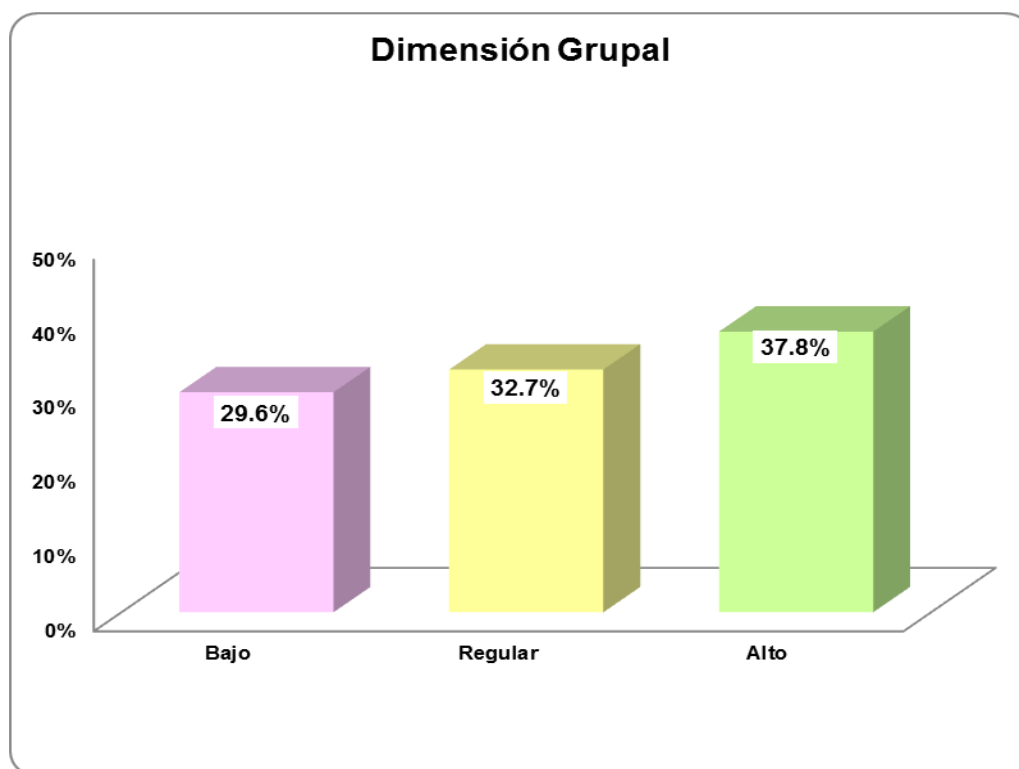


Figura 10. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión grupal.

En la tabla 20 y figura 10 se muestra que de los 98 participantes, 29 docentes que equivalen el 29,6% indican un nivel bajo en la dimensión grupal de las habilidades directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 32 docentes que equivalen el 32,7% manifiestan un nivel regular y 37 docentes que equivalen el 37,8% indican un nivel alto de Habilidades directivas en su Dimensión grupal en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

### 3.1.2. Clima institucional

Tabla 21.

*Medidas de frecuencia de la variable clima institucional.*

Niveles del Clima Institucional	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	26,5
Regular	28	28,6
Alto	44	44,9
Total	98	100,0

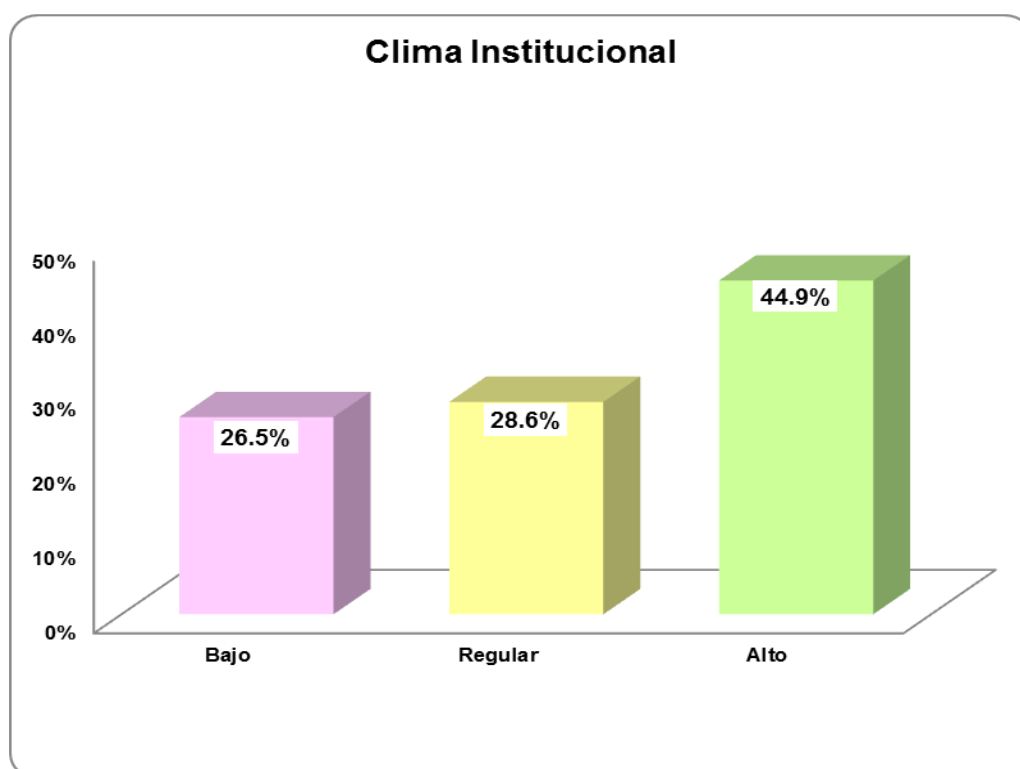


Figura 11. Gráfico de barras de los niveles de la variable clima institucional.

En la tabla 21 y figura 11 se muestra que de los 98 participantes, 26 docentes que equivalen el 26,5% indican un nivel bajo con respecto al Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 28 docentes que equivalen el 28,6% manifiestan un nivel regular y 44 docentes que equivalen el 44,9% indican un nivel alto de Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 22.

*Medidas de frecuencia de la dimensión comportamiento institucional.*

Niveles del Clima Institucional	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	25,5
Regular	31	31,6
Alto	42	42,9
Total	98	100,0

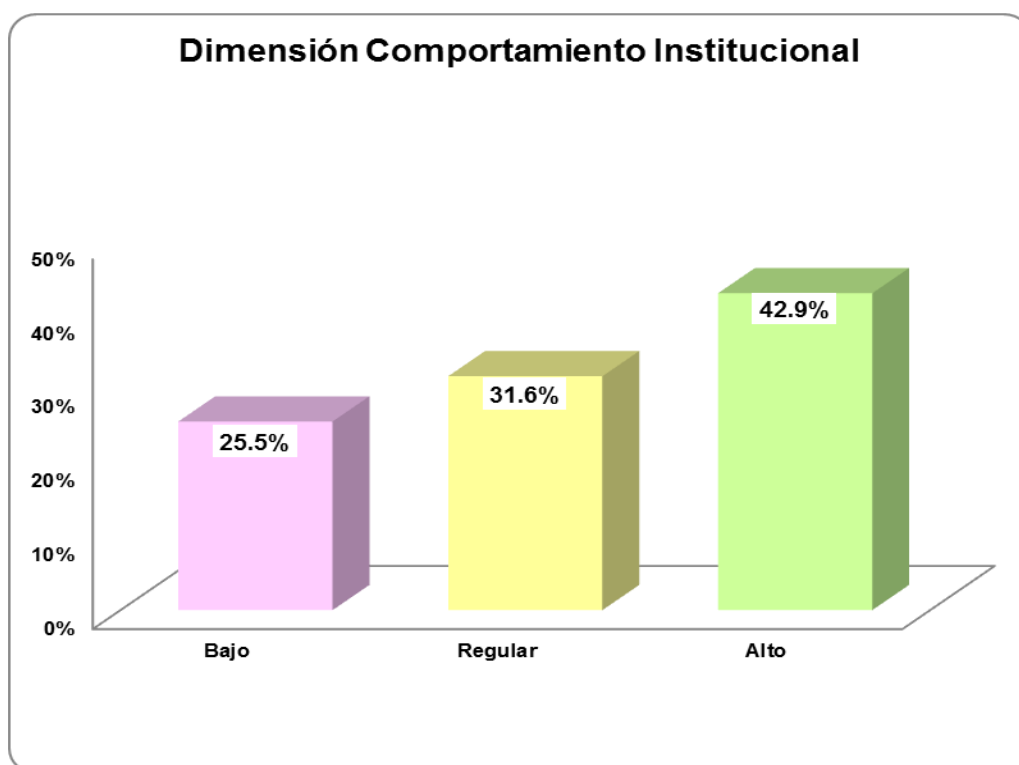


Figura 12. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión comportamiento institucional.

En la tabla 22 y figura 12 se muestra que de los 98 participantes, 25 docentes que equivalen el 25,5% indican un nivel bajo de Comportamiento Institucional con respecto al Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 31 docentes que equivalen el 31,6% manifiestan un nivel regular y 42 docentes que equivalen el 42,9% indican un nivel alto de Comportamiento Institucional de la variable Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 23.

*Medidas de frecuencia de la dimensión capacidad organizacional.*

Niveles del Clima Institucional	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	23	23,5
Regular	37	37,8
Alto	38	38,8
Total	98	100,0

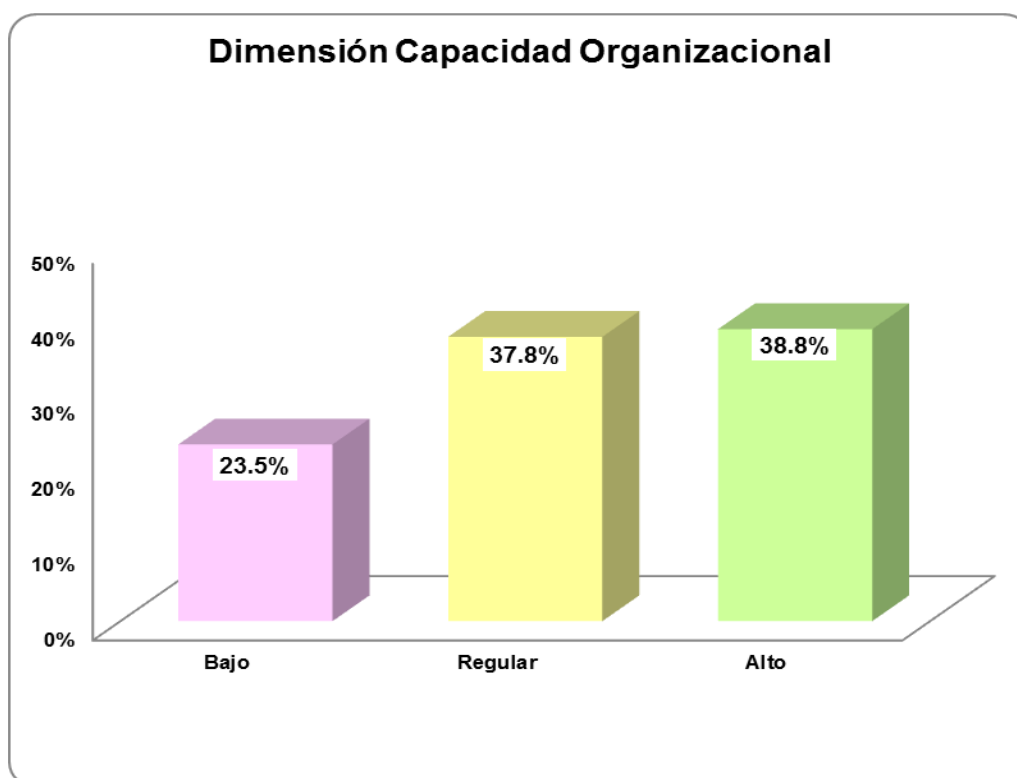


Figura 13. Gráfico de barras de los niveles de la dimensión capacidad organizacional.

En la tabla 23 y figura 13 se muestra que de los 98 participantes, 23 docentes que equivalen el 23,5% indican un nivel bajo de Capacidad Organizacional con respecto al Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 37 docentes que equivalen el 37,8% manifiestan un nivel regular y 38 docentes que equivalen el 38,8% indican un nivel alto de Capacidad Organizacional de la variable Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 24.

*Medidas de frecuencia de la dimensión dinámica institucional.*

Niveles del Clima Institucional	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	25,5
Regular	26	26,5
Alto	47	48,0
Total	98	100,0

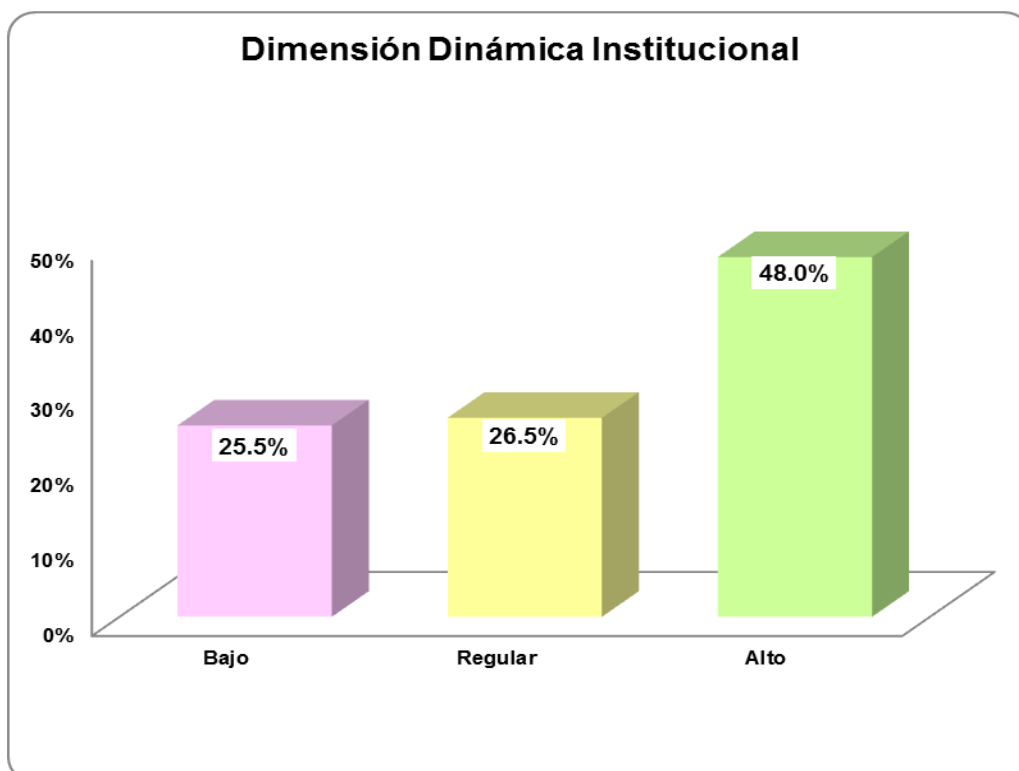


Figura 14. Gráfico de barras de los niveles de la dinámica institucional.

En la tabla 24 y figura 14 se muestra que de los 98 participantes, 25 docentes que equivalen el 25,5% indican un nivel bajo de Dinámica Institucional con respecto al Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 26 docentes que equivalen el 26,5% manifiestan un nivel regular y 47 docentes que equivalen el 48% indican un nivel alto de Dinámica Institucional de la variable Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

### 3.2. Contrastación de la hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se realizó la prueba de Spearman, ya que las variables estudiadas no presentan normalidad en los datos.

#### 3.2.1. Habilidades directivas y clima institucional

Se plantea las siguientes hipótesis de trabajo:

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error:  $\alpha = 0.05$  (5%)

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_g$

Tabla 25.

*Prueba de correlación de habilidades directivas y clima institucional.*

Correlación			Habilidades Directivas	Clima Institucional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	<b>.452**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>.000</b>
		N	98	98
	Clima Institucional	Coeficiente de correlación	<b>.452**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.
		N	98	98

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se observa en la tabla anterior, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre variable 1: Habilidades Directivas y la variable 2 Clima Institucional es igual a 0.452\*\*, correlación significativa moderada. Asimismo, se evidencia que el p-valor (de la prueba) es 0.000 el cual es menor al 0.05 (Nivel de significancia/ Margen de error esperado), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ).

### 3.2.2. Habilidades directivas y comportamiento institucional

Se plantea las siguientes hipótesis de trabajo:

**$H_0$ :** No existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

**$H_1$ :** Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

Tabla 26.

*Prueba de correlación de habilidades directivas y la dimensión comportamiento institucional.*

Correlación			Habilidades Directivas	Comportamiento Institucional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	<b>.527**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>.000</b>
		N	98	98
	Comportamiento Institucional	Coeficiente de correlación	<b>.527**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.
		N	98	98

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se observa en la tabla anterior, el resultado del coeficiente de correlación



de Rho de Spearman entre variable 1: Habilidades Directivas y la dimensión 1 Comportamiento institucional es igual a 0.527\*\*, correlación significativa moderada. Asimismo, se evidencia que el p-valor (de la prueba) es 0.000 el cual es menor al 0.05 (Nivel de significancia/ Margen de error esperado), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_g$ ).

### 3.2.3. Habilidades directivas y capacidad organizacional

Se plantea las siguientes hipótesis de trabajo:

**$H_0$ :** No existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad Organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

**$H_2$ :** Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad Organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

Tabla 27.

*Prueba de correlación de habilidades directivas y la dimensión capacidad organizacional.*

Correlación			Habilidades Directivas	Capacidad Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1,000	<b>.364**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>.000</b>
		N	98	98
	Capacidad Organizacional	Coeficiente de correlación	<b>.364**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.
		N	98	98

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se observa en la tabla anterior, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre variable 1: Habilidades Directivas y la dimensión 2 Capacidad organizacional es igual a 0.364\*\*, correlación significativa débil.

Asimismo, se evidencia que el p-valor (de la prueba) es 0.000 el cual es menor al 0.05 (Nivel de significancia/ Margen de error esperado), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_g$ ).

### 3.2.4. Habilidades directivas y dinámica institucional.

Se plantea las siguientes hipótesis de trabajo:

**$H_0$ :** No existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

**$H_3$ :** Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.

Tabla 28.

*Prueba de correlación de habilidades directivas y la dimensión dinámica institucional.*

Correlación			Habilidades Directivas	Dinámica Institucional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	<b>.410**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>.000</b>
		N	98	98
	Dinámica Institucional	Coeficiente de correlación	<b>.410**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.
		N	98	98

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se observa en la tabla anterior, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre variable 1: Habilidades Directivas y la dimensión 3 Dinámica institucional es igual a 0.410\*\* correlación significativa moderada. Asimismo, se evidencia que el p-valor (de la prueba) es 0.000 el cual es menor al

0.05 (Nivel de significancia/ Margen de error esperado), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_g$ ).

## **IV. Discusión**

## Discusión

Las habilidades directivas son de suma importancia en toda organización, debido principalmente a que se relaciona con el trato laboral y el roce social del directivo hacia el personal, colaborador y en este caso docentes de las instituciones educativas; el cual debe predisponerse de forma horizontal ya que su campo de acción de servicios son las personas y no bienes producidos. En ese sentido, las habilidades sirven de marco de referencia para el cumplimiento permanente de las actividades laborales con respeto, tolerancia y dialogo que son fundamentales para la mejora y éxito de cualquier entidad educativa.

Por su parte el clima institucional es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de las ciencias sociales y la psicología organizacional, siendo un concepto que ha desarrollado y recibido aportes significativos de varias disciplinas afines al comportamiento humano, y que ahora está ligada en el campo pedagógico. Esta definición que hace referencia a la convivencia en la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral en un ente educativo. Por lo tanto el clima institucional considera todas de las condiciones que asumen los integrantes de una organización, en este caso escuelas, para la cual trabajan, y la calidad de su interacción y la motivación que presentan sus participantes influyen decisivamente en su desempeño positivo cotidiano (Chiavenato, 2004).

Con respecto a la hipótesis general que plantea que existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; los resultados indican que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.452\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa moderada y siendo el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) menor que el p valor 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_g$ ). Estos resultados coinciden con la investigación de Reyes (2016) quien concluyó que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan. Asimismo, propone alternativas de solución

viable en cuanto a la mejora de la convivencia institucional a través de una buena organización directiva. Las propuestas a raíz de la importancia que tiene el fortalecimiento del clima laboral son innumerables, tal como indica en su estudio Zamora (2013) quien llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima institucional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional.

En relación a la hipótesis específica 1, que expone que existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; los resultados indican que coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.527\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa moderada y siendo el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). El comportamiento institucional tiene como punto de partida una serie de conductas correctas y de liderazgo y esto se refleja en las habilidades directivas. Dicha afirmación corrobora los estudios de Lozado (2013) quien indica un buen clima institucional es índice de un líder motivante, cuyo comportamiento es persuasivo y se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los docentes. Un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento y comportamiento de todos; la vivencia armónica se demuestra mediante afecto personal, integra a todos en acciones democráticas que conceden estilos específicos a la institución.

Esto consolidará un adecuado clima institucional, tal como afirma Albañil (2015) en su análisis del clima laboral y la participación activa del docente en Piura. Así mismo, se corrobora los estudios de Mendoza (2011), quien concluye que el comportamiento institucional depende en gran medida de los directivos y son los docentes los responsables de mantenerlo y evitar que decaiga en perjuicio de la organización.

Con respecto a la hipótesis específica 2, que sostiene que existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad Organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017;

los resultados indican que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.364\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa débil o baja con un nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_2$ ). Esta afirmación corrobora los estudios de Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) quienes con su investigación permitieron relacionar el ambiente laboral en cuanto a la definición del rol para poder lograr el compromiso entre el docente hacia su escuela, dado que este generará un aporte mayor al desarrollo mismo de las capacidades organizacionales en la institución, conllevándola hacia la calidad educativa institucional. Se vuelve a incidir implícitamente en el tema del liderazgo; ya que asumir retos, compromisos, responsabilidades y experiencias positivas son propias de un buen líder directivo, con habilidades para dirigir, tal como afirma Ydrogo (2015).

Con respecto a la hipótesis específica 3, que indica que Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; los resultados evidencian que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.410\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa moderada con un nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_3$ ). Estos resultados coinciden con lo expuesto por Gamarra (2014) cuyos hallazgos encontrados en este estudio ofrecieron evidencias empíricas en relación a la Dinámica institucional en donde la Confianza, Presión, Apoyo y Reconocimiento tienen incidencias pertinentes en el comportamiento entre los miembros que laboran en la institución.

Finalmente se hace hincapié a lo que menciona Chiavenato (2004, p. 14) “Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones” es decir que estas dependen del estado emocional, del compromiso de sus integrantes. En el caso de las habilidades directivas, estas han de aplicarse en el accionar cotidiano laboral desde cualquier ámbito de desempeño. Es importante tomar en cuenta que el liderazgo participativo, la empatía grupal, las comisiones laborales y toda propuesta que involucre al personal deben gestionarse sin presión ni opresión hacia el cumplimiento de la

misma, es decir consolidar una adecuada relación entre los directivos y su conjunto de habilidades y capacidades y el clima institucional, donde convive la comunidad educativa.



## **V. Conclusiones**

## Conclusiones

- Primera:** Si existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 – ATE, 2017; determinándose una correlación significativa moderada de 0.452\*\*.
- Segunda:** Si existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; determinándose una correlación significativa moderada de 0.527\*\*
- Tercera:** Si existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad Organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; determinándose una correlación significativa débil o baja de 0.364\*\*
- Cuarta:** Si existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; determinándose una correlación significativa moderada de 0.410\*\*

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

- Primero:** Diseñar propuestas factibles de realizar en las instituciones educativas para mejorar las habilidades directivas y el clima institucional, como por ejemplo talleres de coaching, espacios de relajamiento mental, intercambio de experiencias laborales, profesionales y familiares en espacios de esparcimiento, círculos de estudio y labores, etc.
- Segundo:** Fomentar talleres de concientización y convivencia institucional, para la mejora de las relaciones interpersonales y el comportamiento institucional de toda la comunidad educativa.
- Tercero:** Establecer adecuadas estrategias institucionales que permitan fortalecer el clima institucional para la mejora de las capacidades organizacionales de las distintas instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06, ATE.
- Cuarto:** Proponer y consolidar un equipo de imagen en las instituciones educativas, para fortalecer la dinámica institucional, fortaleciendo la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

## **VII. Referencias bibliográficas**

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, F., y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales. Universidad César Vallejo. Lima. Recuperado de <https://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1)
- Alcaráz (2006). *El Emprendedor de éxito. Guía de Planes de Negocios* 2° Edición, México .D.F: Mc. Graw Hill.
- Alcocer, C.; Martínez, I.; Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Alonso, E. (1996). *Programa de actividades para el desarrollo del auto estima*. Madrid: Escuela Española.
- Ander y Aguilar (2001). *Diagnostico Social. Conceptos y Metodología*. Buenos Aires-México: Lumen Editores.
- Andrade, M. (2007). *Los valores en la organización empresarial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Arismendi, N., Pereira, A., Poveda, F., y Sarmiento, M. (2010). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>
- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesian, H., (1995), *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.

- Baños, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. Tesis para optar el grado de Doctor en Organización Empresarial. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670\\_ba%C3%B1os\\_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B1os_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1)
- Beltrán, L. (1993). *Para comprender la psicología*. Navarra: Verbo Divino.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9 (2), 9-33. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- Brown, S. y Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Brow, W, y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Butler, J., y Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports*, 19-28.
- Castellaro, M. (2011). Definiciones teóricas y áreas de investigación: Propuestas desde el constructivismo. *Publicaciones latinoamericanas de Psicología y Educación presentes en la base de datos redalyc, Liberabit*, 18 (2), 131-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/686/68624684004.pdf>
- Carretero, R., Liesa, E., Mayoral, P. y Mollá, N. (2008). El papel de la motivación de los asesores y profesores en el proceso de asesoramiento. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 12(1), 1-15. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev121COL4.pdf>.
- Chadwick, R. (2010). Deliberation and Consensus. *The Bioethics Reader*, 5, 16-28.

- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Chuye, Y. (2007). *Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- De la Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo*. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.
- Dhiman, K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 1(1), 53-67.
- Domínguez, L., Ramírez, Á, y García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4, (1), 59-70.
- Dörnyei, Z. (2005), *The psychology of the language learner: Individual differences in second language acquisition*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- Stringer. R. (2002). *Organizational climate*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.
- Fernández, L. (1994). *Dinámicas institucionales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fernández, F. (2012). *Estilo gerencial del personal y el clima institucional de directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco en Venezuela*. Universidad Rómulo Gallegos, Guárico, Venezuela.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de



[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA\\_RAMIREZ\\_HELEN\\_PERCEPCION\\_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gento, S. (1994). *Participación en la Gestión Educativa*. Madrid: Santillana.

Goncalves, A. (1999). Dimensiones del Clima Organizacional. *Revista Paradigma*. Recuperado de <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>

Good, T. L., Brophy, J. E. (1990). *Educational psychology: A realistic approach*. White Plains, New York: Longman

Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, (5): 49-56.

Gracia, D. (2000). La deliberación moral. El papel de las metodologías en ética clínica. En: Sarabia y Albarezude J, De los Reyes, M. (editores). *Jornada de debate sobre Comités Asistenciales de Ética*. Madrid: Asociación de Bioética Fundamental y Clínica, 21-41.

Halpin, A. y Croft, D. (2003). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center.

Hart, L. (1998). *Recupera tu autoestima*. Barcelona: Ediciones Obelisco.

Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(4), 239–246. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/results>

Helfat, C., y Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the never-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.

Hernández-Vargas, C; Dickinson, M; Fernández, M. (2008). El síndrome de desgaste profesional. *Rev. Fac. Med. UNAM*, 51, (1), 34-42.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huerta, J. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50, (3), 307-314. Recuperado de [www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf](http://www.medigraphic.com/pdfs/imss/im-2012/im123n.pdf)
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Cambridge: Biblioteca Harvard
- Keith, D. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: McGraw-Hill.
- Lesh, R. y Zawojewski, J. (2007). "Problem Solving and Modelling", in F. Lester, Ed. *The Handbook of Research on Mathematics Teaching and Learning*. Reston, Virginia: Information Age Publishing, 763-804.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership.
- Levin, R. y Rubin. D. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. Séptima edición. México: Pearson Educación.
- Lozado, L. (2013). *Impacto de los Estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba*. Tesis de la Universidad Politécnica Salesiana, Riobamba, Ecuador.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Manterola, M. (2003). *Psicología Educativa: conexiones con la sala de clases*, Chile: Ediciones UCSH.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Martínez, M. (1996). *La Orientación del clima de aula*. Investigación sobre el desarrollo de una investigación. Barcelona: Deusto.

- Martínez Viñado, A. (2010). Habilidades directivas en la Administración Pública. Un valor en alza. *Revista Calidad*. (3). Asociación española para la calidad. Recuperado de: <http://dmartinezv.blogspot.com.es/2011/04/habilidades-directivas-en-la.html>
- Medina, G., Gallegos, C., y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Publica RAP*, 42 (6), 1213-1230. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016449009.pdf>
- Menacho, J. (2015). *Percepciones de los estudiantes del 3° grado de educación secundaria sobre los materiales de enseñanza que utilizan los docentes en el área de Historia, Geografía y Economía en una Institución Educativa Publica del Distrito de Comas*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6734>
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de Inicial de la Red N°9 – Callao*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación en la mención Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Mosley, D., Megginson, L., y Pietri, P. (2005). *La práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Ediciones Paraninfo.
- Nelly, J. (2006). *Entrenamiento en habilidades sociales*. Barcelona: Ediciones MHLife.
- Ñaupas, H. Mejía, H., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- OCDE (2014). *Skills for Life: Student Performance in Problem Solving. PISA 2012 Results, vol. VI*. Paris: OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm>
- Páramo, P. (2004). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión para el desarrollo humano en la organización. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Pearson Educación (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México D.F.: Prentice Hall.

- Pereda, F., López-Guzmán, T., y González, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10, (3), 528-561. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20.pdf>
- Petri, H.L. (1991). *Motivation. Theory, Research, and Applications*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Piaget, J. (1990): *De la pedagogía*. Buenos Aires: Paidós.
- Pons, O. (2012). Habilidades directivas e Inteligencia. México: Mc Graw Hill.
- Reh, F.J. (2009). *The Management Skills Pyramid Management*. Chicago: Harthor Edition.
- Reyes, K (2016). *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango-Guatemala.
- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, M. (2010). *¿Qué hacer con mi vida?* Santiago de Cuba: Editorial Oriente.
- Rossmann, G., y Rallis, S. (1998). *Learning in the field. An introduction to qualitative research*. California: SAGE Publications Inc.
- Saco, R. (1996). *Funciones de los materiales educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Lima: Pontificia Universidad Católica. Facultad de Educación.
- Sánchez C. H. y Reyes M.C. ( 2006). *Metodología y diseños de la investigación científica*, Visión Universitaria, Lima.Perú.
- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégico de Empresas. Pontificia Universidad Católica. Lima.
- Saldarriaga, Y. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de San Juan de*

*Lurigancho*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima.

Sanz, M. (2012). ¿Qué es el Coaching? sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach? *Revista de Investigación*, 2, 1-11. Recuperado de <https://www.antiguosupv.org/wp-content/uploads/2016/11/3.Que-es-Coaching.pdf>

Schlemenson, A. (1993). *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*. México. Paidós.

Selye, H. [1950] (2003). *The physiology and pathology of exposure to stress*. Oxford: Edition Oxford.

Servat, B. (2005). *Participación, comunicación y motivación del profesorado*. Buenos Aires: Magisterio de Río de la Plata.

Silva, Z. (2011). *El rol del docente en el clima Institucional en los aprendizajes en el colegio Sara Serrano de Maridueña del Cantón Huaquillas de la provincia del Oro*. Universidad de Loja, Ecuador.

Tamayo Y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Tomas, J. (2009). *Fundamentos de Bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Torres Tasso, E. (1997). Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela, *Habilidades sociales*, Lima: Colegio B.F. Skinner

Tovar, M. y Sarmiento, P. (2011). El diseño curricular, una responsabilidad compartida. *Colombia Médica*, 42, (4), 508-517, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28321543012>

Unesco (1998). *La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. Paris: Unesco.

Uria, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS CÍA. LTDA de la ciudad de Ambato*. Tesis para optar el título de Ingeniería de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

- Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS\\_VASQUEZ\\_DELIA\\_GESTION\\_GRUPOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1)
- Velasco, J. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad de la educación*. Pamplona: EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.
- Vivar, M. (2013). *La motivación para el aprendizaje y su relación con el rendimiento académico en el área de inglés de los estudiantes del primer grado de educación secundaria*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Teorías y Práctica Educativa. Universidad de Piura. Piura. Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1813/MAE\\_EDUC\\_105.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1813/MAE_EDUC_105.pdf?sequence=1)
- Von Hildebrand, D. [1974] (2004). La importancia del respeto en la educación. *Educación y educadores*, 7, (1), 221-228. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Ydrogo, M. (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima.
- Zamora, H. (2013). *Liderazgo directivo y clima institucional en 10 entidades educativas de Venezuela*. Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo>

## **Apéndices**

**Apéndice 01**  
**Matriz de consistencia**



## Matriz de consistencia

<p>Título: Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 6 - ATE, 2017</p> <p>Autora: Br. Juana Teresa Córdova Ríos</p>																			
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores																
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación existente entre las habilidades directivas y el clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 06, Ate 2017</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Establecer la relación existente entre las habilidades directivas y el comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 06, Ate 2017</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>H<sub>g</sub>: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>H1: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 – ATE, 2017.</p> <p>H2: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y</p>	<p><b>Variable 1: Habilidades directivas</b></p> <table> <tr> <th>Dimensiones</th><th>indicadores</th><th>ítems</th><th>Escalas</th></tr> <tr> <td>Personal</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>- Manejo del estrés personal.</li> <li>- Solución analítica de problemas.</li> </ul> </td><td>1 - 9</td><td>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</td></tr> <tr> <td>Interpersonal</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</li> <li>- Gana poder e influencia.</li> <li>- Motivación de los demás.</li> <li>- Manejo de conflicto.</li> </ul> </td><td>10 – 32</td><td>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</td></tr> <tr> <td>Grupal</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facultamiento y delegación.</li> <li>- Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo.</li> <li>- Lidera el cambio positivo</li> </ul> </td><td>33- 46</td><td>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</td></tr> </table>	Dimensiones	indicadores	ítems	Escalas	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>- Manejo del estrés personal.</li> <li>- Solución analítica de problemas.</li> </ul>	1 - 9	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</li> <li>- Gana poder e influencia.</li> <li>- Motivación de los demás.</li> <li>- Manejo de conflicto.</li> </ul>	10 – 32	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facultamiento y delegación.</li> <li>- Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo.</li> <li>- Lidera el cambio positivo</li> </ul>	33- 46	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
Dimensiones	indicadores	ítems	Escalas																
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>- Manejo del estrés personal.</li> <li>- Solución analítica de problemas.</li> </ul>	1 - 9	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca																
Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</li> <li>- Gana poder e influencia.</li> <li>- Motivación de los demás.</li> <li>- Manejo de conflicto.</li> </ul>	10 – 32	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca																
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facultamiento y delegación.</li> <li>- Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo.</li> <li>- Lidera el cambio positivo</li> </ul>	33- 46	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca																

<p>–ATE, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Capacidad organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017?</p>	<p>Determinar la relación existente entre las habilidades directivas y la capacidad organizacional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 06, Ate 2017</p> <p>Identificar la relación existente entre las habilidades directivas y la dinámica institucional en las instituciones educativas de la Red 12 Ugel 06, Ate 2017</p>	<p>la dimensión Capacidad organizacional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 – ATE, 2017.</p> <p>H3: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Dinámica institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 – ATE, 2017</p>	<p><b>Variable 2: Clima Institucional</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th><th>Escalas</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comportamiento institucional</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra respeto así mismo y a los demás.</li> <li>- Desarrolla el sentido de la lealtad y compromiso.</li> <li>- Demuestra su profesionalismo en todo momento.</li> <li>- Propicia trabajos en equipos</li> </ul> </td><td>1 - 12</td><td>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</td></tr> <tr> <td>Capacidad organizacional</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra capacidad de organizar y planificar.</li> <li>- Posee capacidad para tomar decisiones.</li> </ul> </td><td>13 – 21</td><td>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</td></tr> <tr> <td>Dinámica institucional</td><td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee capacidad para tomar criterios.</li> <li>- Posee capacidad para liderar.</li> <li>- Asume su compromiso con el aprendizaje continuo.</li> <li>- Demuestra su capacidad para contribuir confianza.</li> </ul> </td><td>22- 33</td><td>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</td></tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Comportamiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra respeto así mismo y a los demás.</li> <li>- Desarrolla el sentido de la lealtad y compromiso.</li> <li>- Demuestra su profesionalismo en todo momento.</li> <li>- Propicia trabajos en equipos</li> </ul>	1 - 12	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Capacidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra capacidad de organizar y planificar.</li> <li>- Posee capacidad para tomar decisiones.</li> </ul>	13 – 21	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Dinámica institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee capacidad para tomar criterios.</li> <li>- Posee capacidad para liderar.</li> <li>- Asume su compromiso con el aprendizaje continuo.</li> <li>- Demuestra su capacidad para contribuir confianza.</li> </ul>	22- 33	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas																
Comportamiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra respeto así mismo y a los demás.</li> <li>- Desarrolla el sentido de la lealtad y compromiso.</li> <li>- Demuestra su profesionalismo en todo momento.</li> <li>- Propicia trabajos en equipos</li> </ul>	1 - 12	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca																
Capacidad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra capacidad de organizar y planificar.</li> <li>- Posee capacidad para tomar decisiones.</li> </ul>	13 – 21	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca																
Dinámica institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee capacidad para tomar criterios.</li> <li>- Posee capacidad para liderar.</li> <li>- Asume su compromiso con el aprendizaje continuo.</li> <li>- Demuestra su capacidad para contribuir confianza.</li> </ul>	22- 33	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca																

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Tipo:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>Descriptivo – correlacional</p> <p>No experimental</p> <p>De corte transversal</p> <p><b>Método:</b></p> <p>Hipotético deductivo</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población estuvo conformada todos los directivos y docentes de las Instituciones Educativas de la Red 12, Ugel 06 que en su totalidad son 132.</p> <p><b>Tipo de muestreo:</b></p> <p>El muestreo es probabilístico</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b></p> <p>98 docentes de la Red 12, Ugel 06.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Técnicas: Cuestionario</b></p> <p><b>Nombre del instrumento:</b> Cuestionario que mide las habilidades directivas</p> <p><b>Procedencia/autores:</b> Whetten, D., y Cameron, K. (2005). <i>Desarrollo de habilidades directivas</i>. México: Pearson Educación.</p> <p><b>Adaptación:</b> Br. Juana Teresa Córdova Ríos</p> <p><b>Año:</b> 2017</p> <p><b>Objetivo:</b> Determinar los niveles de percepción de las habilidades directivas</p> <p><b>Muestra:</b> 98 docentes</p> <p><b>Administración:</b> individual</p> <p><b>Tiempo de duración:</b> 30 minutos</p> <p><b>Variable 2: Clima Institucional</b></p> <p><b>Técnicas: Cuestionario</b></p> <p><b>Nombre del instrumento:</b> Cuestionario que mide el Clima institucional</p> <p><b>Procedencia/autores:</b> Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones educativas. Módulo Relaciones interpersonales en la institución educativa CISE Pontificia Universidad Católica del Perú (2007).</p> <p><b>Adaptación:</b> Br. Juana Teresa Córdova Ríos</p> <p><b>Año:</b> 2017</p> <p><b>Objetivo:</b> Determinar los niveles de percepción del clima institucional.</p> <p><b>Muestra:</b> 98 docentes</p> <p><b>Administración:</b> individual</p> <p><b>Tiempo de duración:</b> 20 minutos</p>	<p><b>Descriptiva:</b></p> <p>Se describe las variables y sus respectivas dimensiones y se representan los resultados a través de tablas de frecuencia y gráficos de barras</p> <p><b>Inferencial:</b></p> <p>Se correlacionan las variables Habilidades directivas con la variable Clima institucional y sus dimensiones, utilizando la Prueba de contrastación de hipótesis Rho Spearman.</p>

**Apéndice 02**  
**Instrumento de evaluación**

## ENCUESTA SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS DOCENTES

Se está haciendo un estudio que busca relacionar las Habilidades Directivas con el Clima Institucional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y contesta sinceramente. Te agradezco por tu colaboración

### INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 30 minutos)

TABLA DE VALORACION	
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

Nº	PERSONALES	1	2	3	4
1	El Director solicita información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	1	2	3	4
2	El Director entiende cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas	1	2	3	4
3	El Director tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían su conducta	1	2	3	4
4	El Director utiliza métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4
5	El Director determina sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	1	2	3	4
6	El Director mantiene un equilibrio en la vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	1	2	3	4
7	El Director define los problemas de maneras múltiples. No se limitan solamente a una definición del problema.	1	2	3	4
8	El Director evita escoger una solución hasta que han desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4
9	El Director tiene técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4
INTERPERSONALES					
10	El Director se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "ha decidido" en vez de "han decidido".	1	2	3	4
11	El Director cuando discuten un problema de alguna persona de la institución, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4
12	El Director forma una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4
13	El Director insta a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado de expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4
14	El Director muestra preocupación e interés genuinos cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4

15	El Director se esfuerza más y toma más iniciativa de lo que se espera de su trabajo	1	2	3	4
16	El Director continuamente está mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	1	2	3	4
17	El Director en su trabajo se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4
18	El Director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	1	2	3	4
19	El Director brinda reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestradores).	1	2	3	4
20	El Director motiva de manera informada al romper las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4
21	El Director ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.	1	2	3	4
22	El Director utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4
23	El Director diseña asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4
24	El Director disciplina cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4
25	El Director se asegura que su personal se sienta tratada justa y equitativamente.	1	2	3	4
26	El Director da cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4
27	El Director está claros acerca de cuándo deben entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debe dar orientación.	1	2	3	4
28	El Director cuando trata de corregir la conducta de alguien, logra que la relación se fortalezca.	1	2	3	4
29	El Director no habla despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.	1	2	3	4
30	El Director evita hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.	1	2	3	4
31	El Director no toma partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanece neutral.	1	2	3	4
32	El Director ayuda a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.	1	2	3	4
<b>GRUPALES</b>					
33	El Director especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc).	1	2	3	4
34	El Director cuando delega permite la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	1	2	3	4
35	El Director evita delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	1	2	3	4
36	El Director cuando delegan da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	1	2	3	4

37	El Director cuando delega sabe cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
38	El Director cuando delega forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4
39	El Director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4
40	El Director cuando quiere que su equipo se desempeñe óptimamente, conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4
41	El Director ayuda al equipo formado a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4
42	El Director articula una visión clara que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4
43	El Director frecuentemente da retroalimentación positiva a los docentes.	1	2	3	4
44	El Director expresa su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	1	2	3	4
45	El Director sabe cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	1	2	3	4
46	El Director expresa solidaridad hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	1	2	3	4

**MUCHAS GRACIAS**

## ENCUESTA SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL PARA LOS DOCENTES

Se está haciendo un estudio que busca relacionar las Habilidades Directivas con Clima Institucional en las Instituciones Educativas. La encuesta es anónima. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y contesta sinceramente. Te agradezco por tu colaboración

### INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (Duración aproximada: 20 minutos)

TABLA DE VALORACION	
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Casi nunca
1	Nunca

Nº	COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL	1	2	3	4
1	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.	1	2	3	4
2	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.	1	2	3	4
3	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.	1	2	3	4
4	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	1	2	3	4
5	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.	1	2	3	4
6	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.	1	2	3	4
7	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.	1	2	3	4
8	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.	1	2	3	4
9	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.	1	2	3	4
10	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.	1	2	3	4
11	El director promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4
12	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	1	2	3	4
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					



13	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	1	2	3	4
14	Prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	1	2	3	4
15	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	1	2	3	4
16	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.	1	2	3	4
17	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten	1	2	3	4
18	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.	1	2	3	4
19	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas	1	2	3	4
20	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.	1	2	3	4
21	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	1	2	3	4
<b>DINÁMICA INSTITUCIONAL</b>					
22	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	1	2	3	4
23	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes para el personal de la institución.	1	2	3	4
24	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propia posición	1	2	3	4
25	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	1	2	3	4
26	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	1	2	3	4
27	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.	1	2	3	4
28	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.	1	2	3	4
29	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.	1	2	3	4
30	Tiene predisposición por aprender de los demás.	1	2	3	4
31	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos	1	2	3	4
32	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones	1	2	3	4
33	Admite y reconoce los méritos de las personas.	1	2	3	4

Capacitación en Gestión a Directores de Instituciones educativas. Módulo

Relaciones interpersonales en la institución educativa CISE Pontificia Universidad Católica del Perú

**MUCHAS GRACIAS**

**Apéndice 03**  
**Análisis de la confiabilidad**

## Confiabilidad

**Tabla A.**

*Análisis de confiabilidad de la variable habilidades directivas.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,957	46

En la tabla A se observa que la prueba de alfa de Cronbach determina una muy alta confiabilidad a un 0,957

**Tabla B.**

*Análisis de confiabilidad de la variable clima Institucional.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,963	33

En la tabla B se observa que la prueba de alfa de Cronbach determina una muy alta confiabilidad a un 0,963

**Apéndice 04**  
**Certificado de validez de contenido**

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Comportamiento institucional								
1	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.	X		X		X		
2	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.	X		X		X		
3	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.	X		X		X		
4	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	X		X		X		
5	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.	X		X		X		
6	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.	X		X		X		
7	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.	X		X		X		
8	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.	X		X		X		
9	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.	X		X		X		
10	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.	X		X		X		
11	El director promueve el trabajo en equipo.	X		X		X		
12	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Capacidad organizacional								
13	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	X		X		X		
14	Prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	X		X		X		
15	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	X		X		X		
16	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.	X		X		X		
17	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten	X		X		X		
18	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.	X		X		X		
19	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas	X		X		X		
20	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.	X		X		X		
21	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	X		X		X		

Mg. Fernando A. Nolasco Labajo  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica

	<b>DIMENSIÓN 3: Dinámica institucional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
22	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	X		X		X		
23	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes para el personal de la institución.	X		X		X		
24	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propia posición	X		X		X		
25	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	X		X		X		
26	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	X		X		X		
27	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.	X		X		X		
28	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.	X		X		X		
29	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.	X		X		X		
30	Tiene predisposición por aprender de los demás.	X		X		X		
31	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos	X		X		X		
32	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones	X		X		X		
33	Admite y reconoce los méritos de las personas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Si hay suficiencia en el instrumento

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ **x** ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fernando Alexis Nolasco Labajos

DNI: 40086182

Especialidad del validador: Docente metodólogo – Escuela de post grado

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 2017

  
Mg. Fernando A. Nolasco Labajos  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica

Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Personal								
1	Los Directores solicitan información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	X		X		X		
2	Los Directores entienden cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas	X		X		X		
3	Los Directores tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían su conducta	X		X		X		
4	Los Directores utilizan métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	X		X		X		
5	Los Directores determinan sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	X		X		X		
6	Los Directores mantienen un equilibrio en la vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	X		X		X		
7	Los Directores definen los problemas de maneras múltiples. No se limitan solamente a una definición del problema.	X		X		X		
8	Los Directores evitan escoger una solución hasta que han desarrollado muchas alternativas posibles.	X		X		X		
9	Los Directores tienen técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Interpersonal								
		Si	No	Si	No	Si	No	
10	Los Directores se hacen responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “ha decidido” en vez de “han decidido”.	X		X		X		
11	Los Directores cuando discuten un problema de alguna persona de la institución, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	X		X		X		
12	Los Directores forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	X		X		X		
13	Los Directores instan a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado de expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	X		X		X		
14	Los Directores muestran preocupación e interés genuinos cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	X		X		X		
15	Los Directores se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera de su trabajo	X		X		X		

Mg. Fernando A. Nolasco Llatas  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica

16	Los Directores continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	X		X		X		
17	Los Directores en su trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X		X		X		
18	Los Directores evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	X		X		X		
19	Los Directores brindan reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	X		X		X		
20	Los Directores motivan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	X		X		X		
21	Los Directores ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.	X		X		X		
22	Los Directores utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	X		X		X		
23	Los Directores diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	X		X		X		
24	Los Directores disciplinan cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	X		X		X		
25	Los Directores se aseguran que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	X		X		X		
26	Los Directores dan cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	X		X		X		
27	Los Directores están claros acerca de cuándo deben entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, deben dar orientación.	X		X		X		
28	Los Directores cuando tratan de corregir la conducta de alguien, logran que la relación se fortalezca.	X		X		X		
29	Los Directores no hablan despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.	X		X		X		
30	Los Directores evitan hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.	X		X		X		
31	Los Directores no toman partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanecen neutrales.	X		X		X		
32	Los Directores ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.	X		X		X		



DIMENSIÓN 3: Grupal		Si	No	Si	No	Si	No
33	Los Directores especifican claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.).	X		X		X	
34	Los Directores cuando delegan permiten la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	X		X		X	
35	Los Directores evitan delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir concejo o respuestas.	X		X		X	
36	Los Directores cuando delegan dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	X		X		X	
37	Los Directores saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X		X		X	
38	Los Directores forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	X		X		X	
39	Los Directores conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X	
40	Los Directores cuando quieren que su equipo se desempeñe óptimamente, conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	X		X		X	
41	Los Directores ayudan al equipo formado a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	X		X		X	
42	Los Directores articulan una visión clara que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	X		X		X	
43	Los Directores frecuentemente dan retroalimentación positiva a los docentes.	X		X		X	
44	Los Directores expresan su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	X		X		X	
45	Los Directores saben cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	X		X		X	
46	Los Directores expresan compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay Suficiencia): Si hay suficiencia en el instrumento

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ x ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: Fernando Alexis Nolazco Labajos

**DNI:** 40086182

**Especialidad del validador:** Docente metodólogo – Escuela de post grado

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 2017

  
-----  
Mg. Fernando A. Nolazco Labajos  
Catedrático de Pre y Post Grado  
Especialista en Investigación Científica  
-----

**Firma del Experto Informante.**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Comportamiento institucional</b>							
1	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.	✓		✓		✓		
2	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.	✓		✓		✓		
3	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.	✓		✓		✓		
4	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	✓		✓		✓		
5	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.	✓		✓		✓		
6	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.	✓		✓		✓		
7	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.	✓		✓		✓		
8	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.	✓		✓		✓		
9	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.	✓		✓		✓		
10	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.	✓		✓		✓		
11	El director promueve el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
12	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Capacidad organizacional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	✓		✓		✓		
14	Prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	✓		✓		✓		
15	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	✓		✓		✓		
16	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias	✓		✓		✓		

	adoptadas.	✓		✓		✓		
17	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten	✓		✓		✓		
18	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.	✓		✓		✓		
19	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas	✓		✓		✓		
20	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.	✓		✓		✓		
21	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Dinámica institucional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
22	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	✓		✓		✓		
23	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes para el personal de la institución.	✓		✓		✓		
24	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propia posición	✓		✓		✓		
25	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	✓		✓		✓		
26	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	✓		✓		✓		
27	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.	✓		✓		✓		
28	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.	✓		✓		✓		
29	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.	✓		✓		✓		
30	Tiene predisposición por aprender de los demás.	✓		✓		✓		
31	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos	✓		✓		✓		
32	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones	✓		✓		✓		
33	Admite y reconoce los méritos de las personas.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay  
suficiencia):

los ítems son suficientes para las dimensiones



Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HILARIO FUERTES VICTOR ORTIS DAL  
 DNI: 21884052

Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Mayo del 2017  
Victor Hilario Fuentes  
**Mg. VICTOR HILARIO FUENTES**  
 I.E. 046 LIBERTADORES DE AYACUCHO

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Personal</b>								
1	Los Directores solicitan información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Los Directores entienden cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas	✓		✓		✓		
3	Los Directores tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían su conducta	✓		✓		✓		
4	Los Directores utilizan métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
5	Los Directores determinan sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	✓		✓		✓		
6	Los Directores mantienen un equilibrio en la vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	✓		✓		✓		
7	Los Directores definen los problemas de maneras múltiples. No se limitan solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
8	Los Directores evitan escoger una solución hasta que han desarrollado muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	Los Directores tienen técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Interpersonal</b>								
		Si	No	Si	No	Si	No	
10	Los Directores se hacen responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “ha decidido” en vez de “han decidido”.	✓		✓		✓		
11	Los Directores cuando discuten un problema de alguna persona de la institución, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	✓		✓		✓		
12	Los Directores forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
13	Los Directores instan a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado de expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	✓		✓		✓		
14	Los Directores muestran preocupación e interés genuinos cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
15	Los Directores se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera de su trabajo	✓		✓		✓		

16	Los Directores continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	✓		✓		✓		
17	Los Directores en su trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	✓		✓		✓		
18	Los Directores evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓		
19	Los Directores brindan reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	✓		✓		✓		
20	Los Directores motivan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	✓		✓		✓		
21	Los Directores ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.	✓		✓		✓		
22	Los Directores utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓		
23	Los Directores diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	✓		✓		✓		
24	Los Directores disciplinan cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	✓		✓		✓		
25	Los Directores se aseguran que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	✓		✓		✓		
26	Los Directores dan cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	✓		✓		✓		
27	Los Directores están claros acerca de cuándo deben entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, deben dar orientación.	✓		✓		✓		
28	Los Directores cuando tratan de corregir la conducta de alguien, logran que la relación se fortalezca.	✓		✓		✓		
29	Los Directores no hablan despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.	✓		✓		✓		
30	Los Directores evitan hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.	✓		✓		✓		
31	Los Directores no toman partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanecen neutrales.	✓		✓		✓		
32	Los Directores ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Grupal</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
33	Los Directores especifican claramente el nivel de iniciativa que quiere que los	✓		✓		✓		



	demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.).	✓		✓		✓		
34	Los Directores cuando delegan permiten la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	✓		✓		✓		
35	Los Directores evitan delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	✓		✓		✓		
36	Los Directores cuando delegan dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	✓		✓		✓		
37	Los Directores saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
38	Los Directores forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	✓		✓		✓		
39	Los Directores conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
40	Los Directores cuando quieren que su equipo se desempeñe óptimamente, conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	✓		✓		✓		
41	Los Directores ayudan al equipo formado a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
42	Los Directores articulan una visión clara que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	✓		✓		✓		
43	Los Directores frecuentemente dan retroalimentación positiva a los docentes.	✓		✓		✓		
44	Los Directores expresan su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	✓		✓		✓		
45	Los Directores saben cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	✓		✓		✓		
46	Los Directores expresan compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): los items son suficientes para las demostraciones

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]



Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HILARIO FUENTES VICTOR ORTIS D.A.L

DNI: 21884052

Especialidad del validador: ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de Mayo del 2017

Victor Hilario Fuentes  
Mg. VICTOR HILARIO FUENTES  
I.E. 046 LIBERTADORES DE AYACUCHO

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA INSTITUCIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Comportamiento institucional</b>							
1	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.	✓		✓		✓		
2	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.	✓		✓		✓		
3	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aun cuando no refleje su propia posición.	✓		✓		✓		
4	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.	✓		✓		✓		
5	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.	✓		✓		✓		
6	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.	✓		✓		✓		
7	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.	✓		✓		✓		
8	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.	✓		✓		✓		
9	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.	✓		✓		✓		
10	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.	✓		✓		✓		
11	El director promueve el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
12	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Capacidad organizacional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.	✓		✓		✓		
14	Prevé los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.	✓		✓		✓		
15	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.	✓		✓		✓		
16	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias	✓		✓		✓		

	adoptadas.	✓		✓		✓		
17	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten	✓		✓		✓		
18	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas.	✓		✓		✓		
19	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas	✓		✓		✓		
20	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.	✓		✓		✓		
21	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Dinámica institucional</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.	✓		✓		✓		
23	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes para el personal de la institución.	✓		✓		✓		
24	El director respeta y apoya la decisión del grupo aun cuando no refleje su propia posición	✓		✓		✓		
25	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aun cuando no refleje su propia posición.	✓		✓		✓		
26	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.	✓		✓		✓		
27	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.	✓		✓		✓		
28	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.	✓		✓		✓		
29	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.	✓		✓		✓		
30	Tiene predisposición por aprender de los demás.	✓		✓		✓		
31	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos	✓		✓		✓		
32	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones	✓		✓		✓		
33	Admite y reconoce los méritos de las personas.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay

suficiencia): Es suficiente, es válida su aplicación.



Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MARTINEZ GÓMEZ ANGELA

DNI: 09626735

Especialidad del validador: INVESTIGACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

19 de MAYO del 2017

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE HABILIDADES DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Personal</b>								
1	Los Directores solicitan información a los docentes acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.	✓		✓		✓		
2	Los Directores entienden cómo adaptarse a las situaciones que son ambiguas e inciertas	✓		✓		✓		
3	Los Directores tienen un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían su conducta	✓		✓		✓		
4	Los Directores utilizan métodos eficaces de administración del tiempo, tales como llevar un registro de del tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	✓		✓		✓		
5	Los Directores determinan sus prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes	✓		✓		✓		
6	Los Directores mantienen un equilibrio en la vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo	✓		✓		✓		
7	Los Directores definen los problemas de maneras múltiples. No se limitan solamente a una definición del problema.	✓		✓		✓		
8	Los Directores evitan escoger una solución hasta que han desarrollado muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	Los Directores tienen técnicas específicas que utilizan para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Interpersonal</b>								
10	Los Directores se hacen responsable de sus planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, “ha decidido” en vez de “han decidido”.	✓		✓		✓		
11	Los Directores cuando discuten un problema de alguna persona de la institución, ofrecen una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	✓		✓		✓		
12	Los Directores forman una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	✓		✓		✓		
13	Los Directores instan a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado de expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	✓		✓		✓		
14	Los Directores muestran preocupación e interés genuinos cuando alguien se queja por algo que ha hecho, aunque no esté de acuerdo.	✓		✓		✓		
15	Los Directores se esfuerzan más y toman más iniciativas de lo que se espera de su trabajo	✓		✓		✓		



16	Los Directores continuamente están mejorando la calidad de sus habilidades y conocimientos.	✓		✓		✓	
17	Los Directores en su trabajo se esfuerzan por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	✓		✓		✓	
18	Los Directores evitan usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás.	✓		✓		✓	
19	Los Directores brindan reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	✓		✓		✓	
20	Los Directores motivan de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	✓		✓		✓	
21	Los Directores ayudan a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando les aconsejan.	✓		✓		✓	
22	Los Directores utilizan diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	✓		✓		✓	
23	Los Directores diseñan asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	✓		✓		✓	
24	Los Directores disciplinan cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	✓		✓		✓	
25	Los Directores se aseguran que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	✓		✓		✓	
26	Los Directores dan cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	✓		✓		✓	
27	Los Directores están claros acerca de cuándo deben entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, deben dar orientación.	✓		✓		✓	
28	Los Directores cuando tratan de corregir la conducta de alguien, logran que la relación se fortalezca.	✓		✓		✓	
29	Los Directores no hablan despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que ellos.	✓		✓		✓	
30	Los Directores evitan hacer acusaciones personales y atribuirle al otro para auto beneficiarse.	✓		✓		✓	
31	Los Directores no toman partido cuando dos personas están en conflicto, sino que permanecen neutrales.	✓		✓		✓	
32	Los Directores ayudan a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo cuando están en conflicto.	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: Grupal</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
33	Los Directores especifican claramente el nivel de iniciativa que quiere que los	✓		✓		✓	

	demás tomen (p.ej. esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etc.).	✓		✓		✓		
34	Los Directores cuando delegan permiten la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	✓		✓		✓		
35	Los Directores evitan delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	✓		✓		✓		
36	Los Directores cuando delegan dan seguimiento y mantienen la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	✓		✓		✓		
37	Los Directores saben cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
38	Los Directores forjan una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	✓		✓		✓		
39	Los Directores conocen diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	✓		✓		✓		
40	Los Directores cuando quieren que su equipo se desempeñe óptimamente, conoce las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	✓		✓		✓		
41	Los Directores ayudan al equipo formado a evitar el pensamiento grupal al asegurarse de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
42	Los Directores articulan una visión clara que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	✓		✓		✓		
43	Los Directores frecuentemente dan retroalimentación positiva a los docentes.	✓		✓		✓		
44	Los Directores expresan su gratitud frecuente y constantemente, incluso por los actos pequeños.	✓		✓		✓		
45	Los Directores saben cómo hacer que los docentes se comprometan con su visión de cambio positivo.	✓		✓		✓		
46	Los Directores expresan compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente, es válida su aplicación.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MARTINEZ GÓMEZ ANGELA

DNI: 09626735

Especialidad del validador: INVESTIGACIÓN

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

19 de MAYO del 2017



Firma del Experto Informante.



**Apéndice 05**  
**Base de datos de la muestra**

## Base de datos

1	I.E. N° 1279	3	3	4	2	3	3	2	35	3	2	2	3	3	25	3	3	3	3	3	39	99
2	I.E. N° 1279	4	3	3	4	3	4	3	43	3	2	2	3	3	25	3	3	3	3	3	32	100
3	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	4	4	43	4	3	3	4	4	32	4	4	3	3	4	44	119
4	I.E. N° 1279	4	3	3	3	3	3	3	38	3	3	3	3	3	27	4	4	3	3	4	43	108
5	I.E. N° 1279	3	3	4	3	3	3	3	39	3	4	4	4	3	28	3	3	4	4	4	42	109
6	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	3	3	37	3	4	3	3	3	28	3	4	3	3	3	38	103
7	I.E. N° 1279	3	4	4	4	4	3	4	42	4	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	33	102
8	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	3	3	36	3	4	4	4	3	30	3	4	3	3	4	43	109
9	I.E. N° 1279	2	3	3	3	3	3	4	38	3	3	3	3	3	27	3	4	3	3	3	39	104
10	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	4	3	39	3	3	3	3	3	27	4	4	3	3	4	42	108
11	I.E. N° 1279	3	3	4	3	3	4	3	41	3	3	3	4	3	28	3	3	3	3	3	41	110
12	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	3	4	40	3	3	2	2	3	25	3	3	4	3	3	40	105
13	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	4	4	39	4	4	4	4	3	32	2	2	3	3	3	34	105
14	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	3	4	4	3	3	3	39	3	3	4	3	3	28	3	3	3	4	3	37	104
15	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	4	3	3	3	3	3	39	3	4	4	4	3	30	3	3	3	4	3	37	106
16	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	2	2	1	1	2	1	19	2	4	4	3	3	29	4	3	4	3	3	39	87
17	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	2	2	2	2	3	2	29	3	3	3	2	2	21	3	3	2	2	2	27	77
18	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	3	3	3	2	3	4	35	2	4	2	3	3	27	3	4	4	4	4	37	99
19	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	4	38	3	3	3	3	3	27	4	3	4	4	3	41	106
20	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	2	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	35	95
21	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	1	2	3	3	2	2	24	2	3	3	1	3	19	3	3	3	1	3	27	70
22	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	3	3	4	4	3	2	38	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	4	41	115
23	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	4	3	3	3	38	3	4	4	4	3	30	3	3	3	3	3	36	104
24	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	4	3	4	4	4	4	44	3	4	4	4	1	31	4	4	4	4	4	44	119
25	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	1	3	3	3	2	1	2	25	2	1	2	2	2	15	2	2	1	2	2	20	60
26	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	4	3	2	4	3	3	36	3	3	1	2	4	25	3	3	4	3	2	36	97
27	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	4	4	4	4	3	44	4	4	3	3	4	33	4	4	4	3	3	41	118
28	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	3	3	3	3	3	3	38	2	3	2	3	3	25	3	3	3	3	3	36	99
29	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	36	95
30	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	3	3	3	3	3	4	38	4	2	2	3	3	27	3	2	3	2	3	31	96
31	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	4	4	41	4	3	4	4	4	34	4	3	4	4	3	41	116
32	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	2	3	3	3	3	3	35	3	3	3	3	3	26	3	2	3	2	2	30	91
33	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	40	3	4	3	3	3	31	3	4	3	3	3	38	109
34	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	4	4	4	4	3	4	45	3	1	3	4	3	28	4	4	3	3	3	38	111
35	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	3	4	3	3	3	3	41	4	3	4	4	3	32	4	3	3	3	4	43	116
36	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	34	3	3	2	3	3	26	3	3	2	3	3	33	93
37	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	4	3	4	4	4	4	46	4	4	2	3	3	32	3	4	4	4	4	45	122
38	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	2	2	2	2	1	24	2	2	1	3	2	18	2	2	2	2	2	23	65
39	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	3	4	36	3	3	3	3	3	27	4	4	3	3	1	36	99
40	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	4	4	4	4	4	4	4	48	4	4	4	4	4	36	4	3	4	4	4	42	126
41	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	2	2	3	4	1	2	28	1	2	2	2	1	13	1	2	1	1	1	18	53
42	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	4	4	41	4	4	3	3	4	30	4	4	3	3	3	40	111
43	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	4	3	3	3	41	3	3	3	3	3	30	3	3	3	3	3	41	112
44	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	1	1	2	1	1	1	1	14	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	15	39
45	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	3	3	35	2	3	2	3	1	20	2	3	2	2	3	26	81
46	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	4	4	4	4	4	4	4	46	4	4	4	4	4	34	4	4	4	4	4	48	123
47	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	2	3	2	2	2	3	2	31	2	3	2	3	3	24	2	3	2	3	3	32	87
48	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	4	3	4	4	3	4	42	4	3	4	3	4	33	4	3	3	4	3	43	118
49	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	4	4	3	39	4	3	2	4	3	30	3	4	4	3	3	38	107
50	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	4	3	3	3	3	3	42	3	3	3	3	3	29	3	3	3	4	4	45	117
51	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	2	3	3	3	1	2	32	4	4	4	4	4	35	4	3	4	4	4	42	109
52	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	3	4	3	3	4	3	43	3	3	3	3	3	29	3	3	4	4	3	41	113
53	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	4	3	4	4	4	3	45	1	4	4	3	4	32	4	4	3	4	4	42	119
54	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	3	3	3	3	4	4	4	40	3	4	4	4	4	35	4	4	4	4	4	48	124
55	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	3	2	4	4	4	1	3	36	4	1	4	2	4	26	4	4	4	4	4	40	102
56	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	4	4	4	4	3	3	44	3	4	4	4	3	31	4	3	4	4	4	43	118
57	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	3	3	3	3	3	3	41	3	3	3	2	3	25	3	3	3	2	2	31	97
58	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	3	3	4	3	3	2	1	36	3	4	3	3	4	29	2	3	3	2	2	30	95
59	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	3	3	3	4	3	3	3	39	4	3	3	4	3	31	3	4	4	3	4	42	112
60	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	3	4	4	4	3	2	38	3	4	2	4	2	24	4	4	4	4	4	40	102
61	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	4	3	4	4	3	3	3	42	3	3	3	3	3	30	3	4	4	4	4	40	112
62	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLONA	3	3	1	2	3	4	3	35	3	2	3	2	3	25	3	3	3	2	3	32	92
63	I.E. COLEGIO MIXTO	1	2	2	1	1	3	1	27	3	2	1	1	1	23	3	3	4	3	3	39	89
64	I.E. COLEGIO MIXTO	3	4	4	3	3	4	4	44	4	4	4	4	4	35	4	3	4	4	4	47	126
65	I.E. COLEGIO MIXTO	3	3	3	3	3	3	3	36	3	4	3	4	3	30	3	4	4	3	3	40	106
66	I.E. COLEGIO MIXTO	2	4	1	1	1	1	2	28	3	2	1	3	3	21	3	4	3	3	3	39	90
67	I.E. COLEGIO MIXTO	3	2	2	4	3	4	2	35	2	4	3	2	3	27	4	4	4	3	4	43	105
68	I.E. COLEGIO MIXTO	3	3	3	3	4	3	4	38	4	3	2	4	2	26	3	4	4	3	2	35	99
69	I.E. COLEGIO MIXTO	3	3	2	3	3	4	3	36	3	4	4	4	3	32	3	4	3	2	4	43	111
70	I.E. COLEGIO MIXTO	3	3	3	2	3	2	3	34	2	4	3	3	3	28	2	3	3	3	2	29	91
71	I.E. COLEGIO MIXTO	3	3	3	2	4	3	3	33	4	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	37	98
72	I.E. COLEGIO MIXTO	2	2	2	2	2	1	2	32	2	1	1	2	2	19	2	1	3	3	2	24	75
73	I.E. COLEGIO MIXTO	3	2	3	2	3	2	2	30	3	2	2	2	1	18	2	3	3	2	3	29	77
74	I.E. COLEGIO MIXTO	1	1	1	1	1	1	1	14	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	24	56
75	I.E. COLEGIO MIXTO	4	3	3	2	3	2	2	32	3	2	2	2	2	20	2	2	2	2	2	24	76
76	I.E. COLEGIO MIXTO	2	2	3	3	2	2	3	28	3	3	3	3	3	22	3	3	2	3	2	27	77
77	I.E. COLEGIO MIXTO	1	1	1	1	2	1	1	13	1	1	1	1	1	10	1	1					

1	I.E. N° 1279	3	2	3	3	2	3	2	3	3	24	3	3	2	3	4	3	73	2	3	3	4	3	3	3	43	140	
2	I.E. N° 1279	3	4	3	4	4	4	3	4	3	32	4	3	3	3	4	3	69	3	4	4	4	3	3	3	45	145	
3	I.E. N° 1279	3	2	3	4	4	3	3	3	3	28	3	3	2	3	4	4	69	4	4	3	3	4	3	3	47	144	
4	I.E. N° 1279	3	4	3	3	4	3	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	80	3	3	4	4	4	3	3	47	158	
5	I.E. N° 1279	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29	3	2	2	3	4	4	73	3	3	4	3	4	4	4	47	149	
6	I.E. N° 1279	3	4	3	3	4	3	3	3	3	29	3	3	4	2	3	3	72	3	3	2	3	4	3	3	45	146	
7	I.E. N° 1279	4	2	2	3	2	3	4	4	3	27	3	4	3	4	4	4	76	3	3	3	4	2	3	3	44	147	
8	I.E. N° 1279	2	2	2	2	3	2	3	2	3	21	3	3	3	3	4	4	67	4	4	3	3	3	3	4	46	134	
9	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30	3	3	4	3	3	3	72	4	4	3	3	3	3	3	45	147	
10	I.E. N° 1279	4	4	4	3	3	4	4	3	3	32	2	2	2	3	3	3	67	4	4	4	3	3	3	3	50	149	
11	I.E. N° 1279	3	3	3	3	3	4	4	4	3	30	3	3	4	4	3	3	79	3	3	3	3	4	3	3	47	156	
12	I.E. N° 1279	3	3	3	2	3	2	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	74	4	4	4	3	3	3	3	47	146	
13	I.E. N° 1279	3	3	2	2	2	2	3	3	3	23	4	4	4	4	3	3	74	3	3	3	4	3	3	3	51	148	
14	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	3	3	3	4	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	67	3	3	3	3	3	3	3	43	132	
15	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	2	4	3	3	61	3	3	3	3	2	3	4	44	132	
16	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	3	3	3	2	3	3	3	3	24	3	2	4	1	3	2	56	1	2	3	2	2	2	2	32	112	
17	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	26	4	3	3	3	3	3	63	3	2	3	3	3	3	2	39	128	
18	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	4	4	4	4	1	2	1	3	26	2	3	4	4	4	4	76	76	3	4	4	4	3	3	52	154	
19	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	2	2	2	2	23	3	3	3	3	3	3	64	3	3	3	3	3	3	3	42	129	
20	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	3	3	2	2	3	3	3	2	22	3	3	3	3	4	3	64	2	3	3	4	2	2	3	40	126	
21	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	3	3	4	3	3	4	72	3	3	3	4	3	3	4	44	145	
22	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	61	3	3	2	3	3	3	2	36	124	
23	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	3	3	3	3	3	2	57	2	3	2	2	2	2	2	29	108	
24	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	2	2	3	3	3	25	3	3	3	3	2	2	53	3	3	2	2	2	2	3	37	115	
25	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	2	3	2	3	3	25	3	3	3	3	3	3	67	3	3	3	2	2	2	2	34	126	
26	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32	3	4	4	4	4	3	78	4	4	3	3	4	4	3	49	159	
27	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	4	3	3	3	3	27	3	2	2	3	2	2	72	3	3	3	4	3	3	3	48	143	
28	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	4	3	3	4	4	4	4	4	32	3	3	4	1	4	4	69	4	3	3	3	4	2	4	46	147	
29	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	4	3	2	3	2	3	3	3	26	2	3	3	2	3	3	64	2	3	2	2	3	3	3	39	129	
30	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	4	3	4	4	2	3	3	3	29	2	3	3	3	3	3	63	3	3	3	3	3	3	3	41	133	
31	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	2	2	2	2	2	3	3	3	22	3	3	3	3	3	3	67	3	3	3	3	3	3	3	43	132	
32	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	2	3	3	3	68	3	2	3	3	3	3	3	40	135	
33	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	2	1	2	2	2	3	1	19	3	3	1	1	3	2	41	2	3	1	2	1	1	1	27	87	
34	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	2	3	4	3	4	4	4	3	3	28	3	2	3	3	3	3	60	2	3	3	2	3	2	2	37	125	
35	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	3	2	2	2	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	67	3	3	2	3	2	3	2	42	144	
36	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	2	3	4	4	4	82	4	3	4	2	3	3	3	4	48	165
37	I.E. N° 1245 5 DE ABRIL	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25	2	2	3	4	4	4	66	3	3	3	3	3	4	4	43	134	
38	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	4	3	2	3	3	3	27	3	2	3	1	3	3	56	3	3	3	3	2	3	3	39	122	
39	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	69	3	3	3	3	3	3	3	43	138	
40	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31	3	3	3	4	4	4	77	3	3	3	4	3	3	3	44	152	
41	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	4	4	4	4	3	2	2	3	2	29	3	3	2	3	3	3	71	4	4	4	3	3	3	3	51	151	
42	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	2	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	67	3	3	3	3	3	3	3	42	134	
43	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	2	3	3	3	3	3	63	3	3	3	2	1	2	4	45	149	
44	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	22	3	3	4	4	4	79	4	4	4	3	3	3	3	45	153	
45	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	1	3	3	3	3	3	1	2	2	21	3	3	2	2	3	4	58	3	3	3	3	3	3	3	40	119	
46	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	32	4	3	4	3	3	4	85	4	3	4	4	4	4	4	54	171
47	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	4	4	4	3	4	3	4	3	1	3	29	1	4	3	4	4	78	4	4	3	4	4	4	4	51	158	
48	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	4	3	3	3	3	3	3	3	3	24	2	3	3	3	3	3	67	3	3	3	3	3	3	3	43	132	
49	I.E. N° 1257 GRAN BRETAÑA	3	3	2	2	2	3	4	2	2	22	3	3	2	3	3	3	60	2	3	2	2	3	4	3	35	117	
50	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	2	2	2	1	2	3	2	3	2	20	2	2	3	2	2	3	54	2	3	3	2	2	3	3	33	107	
51	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	2	1	2	1	4	4	3	1	2	20	2	1	2	3	1	2	43	2	1	2	3	2	1	2	24	87	
52	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	3	1	4	62	3	2	1	1	4	3	3	3	46	130
53	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	3	3	3	2	3	1	2	3	2	22	2	3	4	4	1	4	62	3	2	1	1	4	3	3	3	46	130
54	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	4	3	3	4	3	3	3	3	3	29	2	3	3	4	4	4	75	3	3	3	4	4	3	4	48	152	
55	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	2	1	1	1	2	3	36	3	2	3	1	1	1	2	21	66	
56	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	4	3	4	3	4	3	4	3	3	28	3	2	3	3	2	3	61	3	4	3	3	3	3	3	43	137	
57	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	4	3	4	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	2	3	1	62	3	3	3	3	2	3	2	40	131	
58	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	3	3	4	1	3	3	70	4	4	3	3	3	3	3	45	143	
59	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	4	2	4	4	3	2	2	4	4	29	4	2	4	4	4	2	67	2	1	3	2	2	2	3	27	123	
60	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	3	3	4	4	4	3	4	3	4	32	4	3	4	3	3	3	72	3	3	3	3	3	3	3	42	144	
61	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	3	3	4	4	3	3	3	4	4	31	3	3	3	2	3	3	66	3	3	3	4	3	3	3	44	141	
62	I.E. N° 1268 GUSTAVO MOHME LLO	3	4	3	2	3	3	2	4	3	27	2	3	3	1	1	4	59	2	3	4	4	1	1	3	39	125	
63	I.E. COLEGIO MIXTO	3	3	3	2	3	2	2	3	3	24	2	3	3	2	3	3	65	2	3	3	3	3	3	3	3	39	128
64	I.E. COLEGIO MIXTO	2	3	3	2	2	3	3	2	2	22	1	2	1	3	2	2	48	3	2	3	1	1	1	1	2	24	94
65	I.E. COLEGIO MIXTO	2</																										

## **Apéndice 06**

### **Constancia de aplicación del instrumento in situ**


"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

El director de la Institución Educativa N° 1268 "Gustavo Mohme Llona" Ugel 06, por medio de la presente **HACE CONSTAR** que la Br. Juana Teresa Córdova Ríos identificada con DNI 16125775 y código de matrícula N°7000925316, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación **ha desarrollado** su trabajo de investigación **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA RED 12 UGEL 06 ATE – 2017"**, en la Institución Educativa que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

Huaycán, mayo del 2017

  
Bonzano Cutti, Maria  
Director de la I.E. N° 1268 "Gustavo Mohme Llona"  
DNI: 09357177

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

El director de la Institución Educativa "Colégio Mixto de Huaycán" Ugel 06, por médo de la presente **HACE CONSTAR** que la Br. Juana Teresa Córdova Ríos identificada con DNI 16125775 y código de matrícula N°7000925316, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación **ha desarrollado** su trabajo de investigación "**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA RED 12 UGEL 06 ATE – 2017**", en la Institución Educativa que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interessado para fines que estime conveniente.

Huaycán, mayo del 2017



Lic. Danilo Villarroel Ticse  
DIRECTOR

---

Villarroel Ticse, Danilo  
Director de la I.E. "Colégio mixto de Huaycán"  
DNI: 09783882

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

## CONSTANCIA

El director de la Institución Educativa N° 1248 "5 de Abril" Ugel 06, por medio de la presente **HACE CONSTAR** que la Br. Juana Teresa Córdova Rios identificada con DNI 16125775 y código de matrícula N°7000925316, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación **ha desarrollado** su trabajo de investigación **"HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA RED 12 UGEL 06 ATE – 2017"**, en la Institución Educativa que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

Huaycán, mayo del 2017



Fuertes Rivera Quinteros Vladimir  
Director de la I.E. N° 1248 "5 de Abril"  
DNI:

**Apendice 7**  
**Articulo científico**



**Habilidades directivas y Clima institucional en la Red 12,  
Ugel 06 - ATE, 2017**

Juana Teresa Córdova Ríos

Universidad César Vallejo

## Resumen

La investigación se desarrolló a fin de determinar la relación que existe entre habilidades directivas y clima institucional en la red 12, Ugel 06 – Ate 2017. En este estudio se utilizó el diseño no experimental de tipo transversal y se aplicó dos cuestionarios para recolectar información de las variable de estudio. Se trabajó con una muestra de 98 docentes.

Los resultados del trabajo de campo analizados estadísticamente demuestran la existencia de una correlación significativa entre las habilidades directivas y clima institucional ( $r=,452^*$ ,  $p=,000$ ). De esta manera la hipótesis general de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, clima institucional, comportamiento institucional, capacidad organizacional, dinámica institucional.

## Abstract

The research was developed in order to determine the relationship between managerial skills and institutional climate in the network 12, Ugel 06 - Ate 2017. In this study, non-experimental cross-sectional design was used and two questionnaires were used to collect information from The study variable. We worked with a sample of 98 teachers.

The results of the fieldwork analyzed statistically demonstrate the existence of a significant correlation between managerial skills and institutional climate ( $r =, 452^*$ ,  $p =, 000$ ). In this way the general hypothesis of the investigation is accepted, and the null hypothesis is rejected.

**Keywords:** Management skills, institutional climate, institutional behavior, organizational capacity, institutional dynamics.

## Introducción

El clima institucional es una conceptualización general que aparece incorporado a las temáticas de las ciencias sociales y la psicología organizacional, siendo un concepto que ha desarrollado y recogido contribuciones significativas de varias disciplinas afines a la conducta humana, y que en la actualidad está ampliamente utilizado en el campo pedagógico. En ese sentido, el clima hace mención a la manera en que la organización educativa es existida por la comunidad, recibe también el nombre de clima organizacional o institucional, clima escolar o laboral.

Las habilidades directivas son indispensables en toda organización, debido principalmente a que se relaciona con el trato laboral del directivo hacia el personal y en el caso de las instituciones educativas debe predisponerse de forma horizontal ya que su campo de acción de servicios son las personas y no bienes producidos. En ese sentido, las habilidades sirven de marco de referencia para el cumplimiento permanente de las actividades laborales con respeto, tolerancia y dialogo que son fundamentales para la mejora y éxito de cualquier institución educativa.

## Antecedentes del Problema

Zamora (2013) efectuó el estudio sobre *Liderazgo directivo y clima institucional en 10 entidades educativas de Venezuela*. Éste se realizó bajo un diseño correlacional, trabajándose en 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, con una muestra de 380 directores, empleando el cuestionario de trabajo del líder y el de clima institucional, elaborados por el autor de la investigación, llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima institucional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Ydrogo (2015) en su tesis titulada *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*, tuvo como propósito principal

identificar los grados participativos y los factores que median en dicha participación de los líderes formativos en la elaboración de documentos de gestión curricular. En ese sentido, tanto el clima institucional como la capacidad de liderazgo educativo se conjugan con el objetivo de generar apertura y convocatoria entre los integrantes de la comunidad educativa. Se manifiesta la importancia de la participación pertinente y positiva de los líderes educativos, está conectada con el papel y los roles que realiza, no sólo como organizador de actividades, sino como un líder académico, elemento clave de los cambios que deben acontecer. Rol de gestor y director pertinente de actividades pedagógicas que cumple con mucho esfuerzo y dificultad en la institución educativa. La tesis pone énfasis al liderazgo directivo, reconociendo que es el factor más importante en las organizaciones educativas, los más pertinentes a intervenir de forma directa en las decisiones de formación, programación, aplicación y evaluación de los aprendizajes, promoviendo la participación pedagógica, administrativa y otros agentes educativos.

## **Revisión de la Literatura**

### **Variable Habilidades directivas**

En los últimos años tanto a nivel mundial como nacional, viene surgiendo una corriente innovadora con el conocimiento que los profesionales educativos deben manejar de manera eficiente habilidades directivas.

En ese sentido, los líderes pedagógicos y equipo directivo necesitan tener y mantener habilidades administrativas elementales en relación al trato del personal. Así, las habilidades directivas son definidas como “aquellas habilidades indispensables para optimizar las actividades laborales cotidianas, así como las relaciones con los demás” (Whetten y Cameron, 2005, p.45).

## **Dimensiones de las habilidades directivas**

### **Dimensión 1: Habilidades personales**

Según Whetten y Cameron (2005) en referencia a las habilidades personales manifiesta que “es valoramos, cómo nos sentimos acerca de nosotros mismos, cómo nos comportamos con los demás, lo que queremos lograr y lo que nos atrae, todo está fuertemente influido por nuestra inteligencia emocional, valores, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial” (p.62). El desarrollo de estas habilidades va encaminado a la adquisición de nuevos aprendizajes actitudinales significativos que le permitirán desenvolverse sin ningún inconveniente en cualquier entorno donde habite. Entre las principales podemos mencionar:

### **Dimensión 2: *Habilidades interpersonales***

Según Madrigal (2006) están referidas a la “habilidad para trabajar en equipo, con espíritu de coordinación, y participación, convivencia armónica y colaboración para solucionar las necesidades de otros, incluso, para lograr objetivos significativos” (p.8). En ese sentido, dicha habilidad influye de manera pertinente en los demás individuos a partir de la motivación y de una acertada dirección del grupo para conseguir determinados propósitos planificados. Entre las principales podemos mencionar:

### **Dimensión 3: *Habilidades grupales***

Las habilidades grupales son definidas como un acumulado de diferentes conductas interpersonales amplias. No son consideradas características de la personalidad, “sino un acumulado concreto de comportamientos aprendidos y adquiridos en el entorno donde se desarrollan” (Torres-Tasso, 1997, p. 12). Son las actividades pertinentes de un individuo con los demás y estas con el mismo. Es el entorno donde se presenta la permuta y convivencia social armoniosa.

### **Variable Clima institucional**

Brow y Moberg (1990), son puntuales en manifestar que el clima alude a un “conjunto de particularidades del entorno interno y como tal son apreciados por los miembros de la institución” (p.11). La convivencia laboral conocida como clima institucional es un factor necesario en la gestión del capital humano y ha sido el beneficio notorio en muchos estudios en el marco del desarrollo laboral como puntal de la gestión institucional. Es por ello, se ha adjudicado de diversas maneras y su definición se ha ido innovando de forma significativa al referirse como la descripción pertinente y análisis adecuado de las opiniones de las personas vinculadas de manera directa a la institución y al entorno laboral.

Es por ello, que el primer enfoque no desecha la idea principal que la personalidad de cada persona manifieste influencia notoria en el clima laboral de cualquier organización, sin embargo de acuerdo a su representación objetiva, está condicionada a la determinación ordenada de la organización. El segundo enfoque es el tipo subjetivo, considerado el clima laboral como el punto de referencia que el personal se forma de la organización en la cual trabaja (Halpin y Croft, 2003, p. 42). Esta apreciación subjetiva manifiesta que un aspecto importante del clima institucional son las opiniones que los individuos tienen en relación a la obtención de sus necesidades y al desempeño enérgico de sus funciones institucionales. De este modo se coincide con Dessler (1993, p.182), quien sustenta sobre el clima que “son los efectos subjetivos percibidos del sistema dado, forman el estilo informal de los gestores y de otros factores ambientales relevantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de los individuos que trabajan en una institución determinada”. Se enfatiza que el clima laboral está explicitado, no solamente por las opiniones del personal de la institución puedan manifestar hacia ella, sino también los puntos de vista que intervienen en relación al sentido de la autonomía, apoyo, confianza recíproca, consideración pertinente, particularidades, estructura y recompensas, que son constantes en el entorno de toda institución laboral.

### **Problema**

El clima institucional y las habilidades directivas se han venido estudiando desde perspectivas administrativas o de gestión empresarial, no obstante en los últimos años se ha ido extendiendo hacia el ámbito educativo, considerando la participación y el clima organizacional como formas actitudinales que interactúan en una institución educativa de forma mutua que a su vez reflejan los valores y objetivos del accionar diario de la escuela, aportando significativamente a los logros educativos en cuanto a los aprendizajes. Se puede decir que consta de un conjunto de situaciones para que los componentes de una organización educativa sostengan un compromiso responsable con la institución, los individuos dependen de las instituciones en que laboran para alcanzar sus metas personales o grupales. Para Chiavenato (2004, p. 14) “crecer en la vida y tener éxito casi siempre simboliza crecer dentro de las instituciones” y también se puede manifestar que estas dependen del estado emocional y del compromiso pertinente de sus integrantes. En el caso de las habilidades directivas, estas han de aplicarse en el accionar cotidiano laboral desde cualquier ámbito de desempeño. Es importante tomar en cuenta que el liderazgo participativo, la empatía grupal, las comisiones laborales y toda propuesta que involucre al personal deben gestionarse sin presión ni opresión hacia el cumplimiento de la misma.

### **Objetivo**

Por lo expuesto la investigación anteriormente se planteó el objetivo el cual consiste: Determinar la relación que existe entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017.

### **Método**

Con respecto a la metodología se empleo un método hipotético deductivo. Así mismo tiene un tipo básica o fundamental, (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014). Es de diseño no experimental de corte transversal, según Hernández et al. (2010, p.96).

La muestra es el subconjunto o parte de la población, seleccionado por métodos diversos (Hernández *et al.*, 2010, p.92). Son los sujetos que conformaron parte del estudio, que son 98 docentes de la Red 12, Ugel 06.

Con respecto a la hipótesis se sostiene:

**H<sub>g</sub>:** Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017.

En este estudio se usó la técnica encuesta y se empleó instrumentos denominados cuestionarios para docentes. El instrumento fue sometido a juicio de un experto, sus aportes fueron necesarios en la verificación de la construcción y el contenido de los instrumentos, de manera que éstos se ajustan al estudio planteado, por ello se tiene una apreciación aplicable por lo que fue considerado confiable. El coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido es de 0.957 para la variable 1 y 0.963 para la variable 2, lo cual permite decir que el cuestionario tiene una fuerte confiabilidad.

## Resultados

Para el análisis de la información, procesamiento y presentación de datos, se ha utilizado los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes. Para el análisis de los datos que se recolectaron se elaboró una base de datos utilizando el programa SPSS.

### Estadística descriptiva

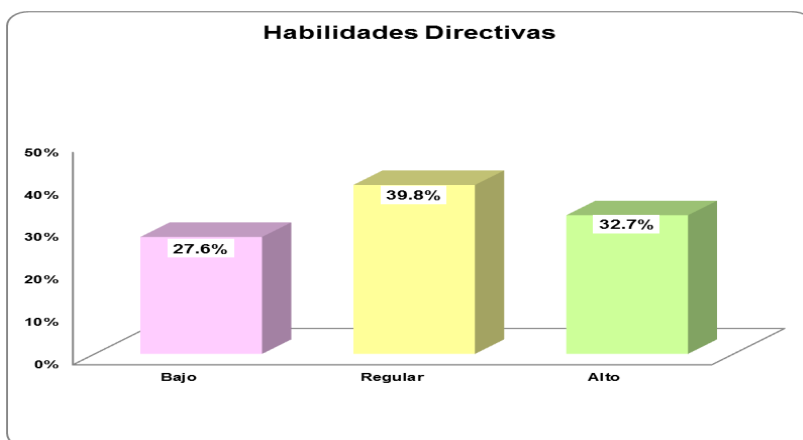
Se hizo uso para determinar el cálculo de las frecuencias descriptivas en base a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, considerando el nivel propuesto en el objetivo del estudio.



Tabla 1.

*Medidas de frecuencia de la variable Habilidades Directivas.*

Niveles de las Habilidades Directivas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	27	27.6
Regular	39	39.8
Alto	32	32.7
Total	98	100.0



*Figura 1.* Gráfico de barras de los niveles de las Habilidades Directivas.

En la tabla 1 y figura 1 se muestra que de los 98 participantes, 27 docentes que equivalen el 27,6% indican un nivel bajo de Habilidades Directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 39 docentes que equivalen el 39,8% manifiestan un nivel regular y 32 docentes que equivalen el 32,7% indican un nivel alto de Habilidades directivas en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

Tabla 2.  
Medidas de frecuencia de la Variable *Clima Institucional*.

Niveles del Clima Institucional	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	26	26,5
Regular	28	28,6
Alto	44	44,9
Total	98	100,0

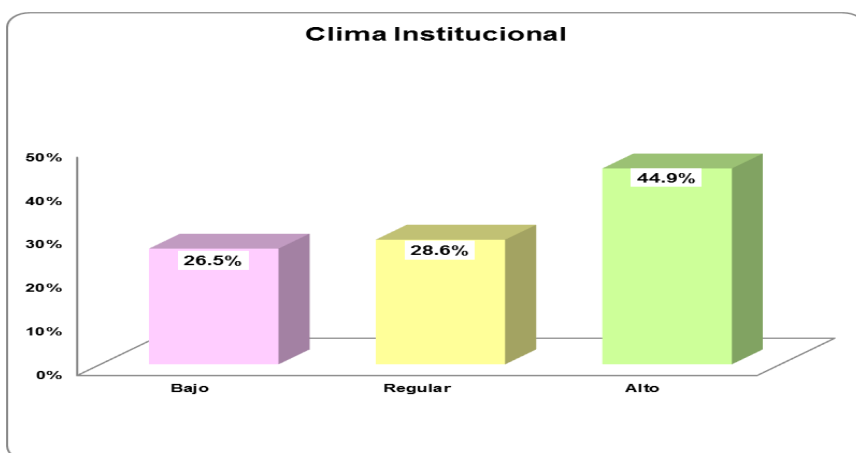


Figura 2. Gráfico de barras de los niveles del Clima Institucional.

En la tabla 2 y figura 2 se muestra que de los 98 participantes, 26 docentes que equivalen el 26,5% indican un nivel bajo con respecto al Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE; 28 docentes que equivalen el 28,6% manifiestan un nivel regular y 44 docentes que equivalen el 44,9% indican un nivel alto de Clima Institucional en la Red 12, Ugel 06, distrito de ATE.

### Contrastación de la hipótesis general

Se plantea las siguientes hipótesis de trabajo:

**Ho:** No existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017.

**H<sub>i</sub>:** Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 6 –ATE, 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error:  $\alpha = 0,05$  (5%)

Regla de decisión:  $p \geq \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis nula  $H_0$

$p < \alpha \rightarrow$  se acepta la hipótesis alterna  $H_g$

Tabla 3

*Coeficiente de correlación de las Habilidades Directivas y Clima Institucional.*

Correlación			Habilidades Directivas	Clima Institucional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1.000	<b>.452**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>.000</b>
		N	98	98
	Clima Institucional	Coeficiente de correlación	<b>.452**</b>	1.000
		Sig. (bilateral)	<b>.000</b>	.
		N	98	98

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se observa en la tabla anterior, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre variable 1: Habilidades Directivas y la variable 2 Clima Institucional es igual a 0.452\*\*, correlación significativa moderada. Asimismo, se evidencia que el p-valor (de la prueba) es 0.000 el cual es menor al 0.05 (Nivel de

significancia/ Margen de error esperado), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_g$ ).

### Discusión

Las habilidades directivas son de suma importancia en toda organización, debido principalmente a que se relaciona con el trato laboral y el roce social del directivo hacia el personal, colaborador y en este caso docentes de las instituciones educativas; el cual debe predisponerse de forma horizontal ya que su campo de acción de servicios son las personas y no bienes producidos. En ese sentido, las habilidades sirven de marco de referencia para el cumplimiento permanente de las actividades laborales con respeto, tolerancia y dialogo que son fundamentales para la mejora y éxito de cualquier entidad educativa.

Por su parte el clima institucional es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de las ciencias sociales y la psicología organizacional, siendo un concepto que ha desarrollado y recibido aportes significativos de varias disciplinas afines al comportamiento humano, y que ahora está ligada en el campo pedagógico. Esta definición que hace referencia a la convivencia en la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral en un ente educativo. Por lo tanto el clima institucional considera todas de las condiciones que asumen los integrantes de una organización, en este caso escuelas, para la cual trabajan, y la calidad de su interacción y la motivación que presentan sus participantes influyen decisivamente en su desempeño positivo cotidiano (Chiavenato, 2004).

Con respecto a la hipótesis general que plantea que existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el Clima Institucional en las instituciones educativas de la Red 12, Ugel 06 –ATE, 2017; los resultados indican que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.452\*\* por lo que se determina que existe una correlación significativa moderada y siendo el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) menor que el p valor 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_g$ ). Estos resultados coinciden con la investigación de Reyes (2016) quien concluyó que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan. Asimismo, propone alternativas de solución

viable en cuanto a la mejora de la convivencia institucional a través de una buena organización directiva. Las propuestas a raíz de la importancia que tiene el fortalecimiento del clima laboral son innumerables, tal como indica en su estudio Zamora (2013) quien llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima institucional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional.

## Referencias

- Brow, W, y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.
- Halpin, A. y Croft, D. (2003). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2006). *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Nelly, J. (2006). *Entrenamiento en habilidades sociales*. Barcelona: Ediciones MHLife.
- Ñaupas, H. Mejía, H., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Reyes, K (2016). *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango-Guatemala.
- Torres Tasso, E. (1997). Manejo de los problemas de conducta social en el hogar y la escuela, *Habilidades sociales*, Lima: Colegio B.F. Skinner
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

- Ydrogo, M. (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima.
- Zamora, H. (2013). *Liderazgo directivo y clima institucional en 10 entidades educativas de Venezuela*. Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo>